

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



## 硕士学位论文

论文题目 基于平衡计分卡的 L 公司内部  
审计绩效评价研究

研究生姓名: 方涛

指导教师姓名、职称: 苏孜 教授

学科、专业名称: 审计硕士

研究方向: 内部审计

提交日期: 2024年6月1日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 方涛 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 茅政 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 刘敏 签字日期： 2024.6.1

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 方涛 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 茅政 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 刘敏 签字日期： 2024.6.1

# **Research on Internal Audit Performance Evaluation of L Company Based on Balanced Scorecard**

**Candidate : Fang Tao**

**Supervisor: Su Zi**

## 摘要

随着社会经济迅速发展,我国的市场经济也在逐渐的发展完善,整体价值创造的速度与日俱增,但是随着市场经济的欣欣向荣,一些问题也开始显现出来。近年来,我国资本市场上频繁出现大型企业大金额的财务舞弊案件,“獐子岛扇贝事件”、“康得新财务造假事件”等诸多类似的财务舞弊案件给整个资本市场带来了严重恶劣的影响。这些财务舞弊案的背后更多的是大型企业内部管理和内部控制等方面存在缺陷,由于企业内部的问题导致企业的管理人员有机会进行财务造假,从而损害相关人员的利益并且对社会经济的发展产生巨大冲击,因此企业的内部审计工作在企业的日常生产经营活动中起着很重要的作用。

本文以 L 公司作为考察的对象,运用了文献研究法和案例分析法,将内部审计绩效评价体系的构建作为研究对象,在对与内审绩效评价相关文献整理分析的基础上,通过对公司当前的与内部审计绩效评价有关的内容进行考察分析,发现公司实际评价内部审计工作的评价指标未能落实公司的整体战略,当前的评价体系和公司的战略以及公司的长远可持续发展联系并不密切,这些评价的指标并不全面,不能科学的评价出公司内部审计工作的绩效水平。为了更科学的对内审绩效进行评价,后文从平衡计分卡的财务、客户、内部流程和学习与创新维度考察分析,创建出一套能够更加科学合理的评价出公司内审工作成效的绩效评价体系,评价体系中的指标可以落实公司的整体战略,再依据层次分析法对这些指标赋予合适的权重,通过问卷调查得出各个指标的分数,发现公司内审绩效处于一般水平,内审工作成本较高,公司高层满意度不高,现代审计技术使用率不高,审计人员经验不足,最后根据分析的结果对公司提出加强内部审计成果的应用、合理运用审计技术手段、控制内审工作的成本等提高公司内审工作绩效水平的建议,帮助公司高效可持续的经营发展。

研究表明内审工作的绩效是受诸多指标共同影响的,并且基于不同的行业或者企业,这些指标的影响程度是有差异的,适应的评价体系对于企业内审工作的改善具有很大的意义。

**关键词:** 平衡计分卡 内部审计 内部审计绩效评价 层次分析法

## Abstract

With the rapid economic development of society,our country's market economy is also gradually developing and improving, the speed of overall value creation is increasing day by day,but with the flourishing of the market economy, some problems are beginning to appear.In recent years, the financial fraud cases of large enterprises with large amounts of money frequently appear in China's capital market.Many similar financial fraud cases such as "Zhangzidao Scallop incident" and "Kangdexin financial fraud incident" have brought serious adverse impact on the whole capital market.Behind these cases of financial fraud are more defects in the internal management and internal control of large enterprises.Due to the internal problems of enterprises,the managers of enterprises have the opportunity to commit financial fraud,which damages the interests of relevant personnel and has a huge impact on the development of social economy.Therefore,the internal audit of enterprises plays a very important role in the daily production and operation activities of enterprises.

This paper takes L Company as the object of investigation.Literature research method and case analysis method are used,The construction of internal audit performance evaluation system is taken as the research object,On the basis of collating and analyzing the literature related to internal audit performance evaluation.Through the investigation and analysis of the company's current contents related to internal audit performance evaluation,it is found that the company's actual evaluation indicators of internal audit work fail to implement the company's overall strategy.The current evaluation system is not closely related to the company's strategy and the company's long-term sustainable development, and these evaluation indicators are not comprehensive.Can

not scientifically evaluate the performance level of the company's internal audit work. In order to conduct a more scientific evaluation of internal audit performance, the following text examines and analyzes the finance, customer, internal process and learning and innovation dimensions of Balanced Scorecard, creates a performance evaluation system that can evaluate the effectiveness of internal audit work in a company in a more scientific and reasonable way, and the indicators in the evaluation system can implement the overall strategy of the company. Based on the analytic hierarchy process, these indicators are given appropriate weights, and the scores of each indicator are obtained through a questionnaire survey. It is found that the internal audit performance of the company is at a general level the cost of internal audit is high the satisfaction of the company's senior management is not high, the utilization rate of modern audit technology is not high, and the auditors are not experienced enough. Finally, based on the results of the analysis, suggestions are put forward for the company to strengthen the application of internal audit results, rationally use audit technology and control the cost of internal audit work to improve the performance level of internal audit work, so as to help the company achieve efficient and sustainable business development.

The research shows that the performance of internal audit is affected by many indicators, and based on different industries or companies, the impact of these indicators varies, the adaptive evaluation system is of great significance to the improvement of internal audit work in enterprises.

**Keywords :** Balanced score card ; Internal audit ; Internal audit performance evaluation; Analytic hierarchy process

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的及意义 .....	2
1.2.1 研究目的 .....	2
1.2.2 研究意义 .....	2
1.3 国内外文献综述 .....	3
1.3.1 国外文献综述 .....	3
1.3.2 国内文献综述 .....	5
1.3.3 文献评述 .....	9
1.4 研究内容与方法 .....	10
1.4.1 研究内容与研究框架 .....	10
1.4.2 研究方法 .....	12
<b>2 相关概念和理论基础</b> .....	<b>13</b>
2.1 相关概念 .....	13
2.1.1 内部审计 .....	13
2.1.2 内部审计绩效 .....	13
2.1.3 内部审计绩效评价 .....	14
2.2 理论基础 .....	14
2.2.1 委托代理理论 .....	14
2.2.2 平衡计分卡 .....	15
2.2.3 绩效管理理论 .....	16
<b>3 L 公司基本情况及内部审计绩效评价现状</b> .....	<b>18</b>
3.1 L 公司基本情况 .....	18
3.2 公司内部审计概况 .....	19
3.3 公司内部审计绩效评价概况 .....	20
3.4 公司内部审计绩效评价存在的问题 .....	21

3.4.1 绩效评价与公司战略未紧密结合 .....	21
3.4.2 评价指标不全面 .....	21
3.4.3 绩效评价指标权重设置不合理 .....	22
3.5 公司内部审计绩效评价现存问题的成因分析 .....	22
<b>4 基于平衡计分卡的公司内部审计绩效评价体系的构建 .....</b>	<b>24</b>
4.1 L 公司内部审计绩效评价体系构建原则 .....	24
4.1.1 战略导向原则 .....	24
4.1.2 可操作性原则 .....	24
4.1.3 定性与定量相结合原则 .....	24
4.1.4 以增值为导向原则 .....	25
4.2 引入平衡计分卡的可行性 .....	25
4.3 L 公司内部审计绩效评价指标的选取 .....	26
4.3.1 财务维度 .....	27
4.3.2 客户维度 .....	28
4.3.3 内部流程维度 .....	29
4.3.4 学习与创新维度 .....	30
4.4 基于层次分析法确定内部审计绩效评价体系的指标权重 .....	32
<b>5 基于平衡计分卡的公司内部审计绩效评价体系的应用 .....</b>	<b>40</b>
5.1 内部审计绩效评价体系的具体应用 .....	40
5.2 内部审计绩效评价结果分析 .....	41
5.2.1 财务维度分析 .....	41
5.2.2 客户维度分析 .....	42
5.2.3 内部流程维度分析 .....	42
5.2.4 学习与创新维度分析 .....	43
5.3 提升 L 公司内部审计绩效的建议 .....	44
<b>6 研究结论与展望 .....</b>	<b>48</b>
6.1 研究结论 .....	48
6.2 研究不足与展望 .....	48

<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>附录 A：各评价指标相对重要性调查问卷 .....</b>	<b>54</b>
<b>附录 B：L 公司内部审计绩效打分表 .....</b>	<b>57</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

党的十八大以来，国务院等国家高层机构开始关注内部审计相关的工作，习近平总书记也在 2018 年提出要更加关注对内部审计的监督，审计署也颁布并且更新了《审计署关于内部审计工作的规定》。可以看出国家已经发现了企业的内部审计工作在很大程度上影响着企业的经营业绩和财务风险，内部审计工作对于企业的生存和发展起着至关重要的作用，内部审计可以提前发现经营活动或者管理活动中存在的问题，使得企业避免造成更大的损失，由于内部审计的监督作用，企业的内部管理工作也会更加科学合理，企业的经营绩效会得到改善，同时企业的内部审计也会对企业的经营活动和管理行为的合规性和合法性进行监督和约束，可以有效的减少企业管理人员的违法和违规行为，很大程度上提高了会计信息的真实性和可靠性，从而保护了企业和利益相关者的利益。在目前竞争激烈的经济环境中，企业的经营和发展面临诸多方面的挑战，只有保障企业内部活动的合理性和安全性，重视内部审计工作，才能让企业高效可持续的发展，对我国市场经济的发展也有深远的影响。对企业内部审计工作进行绩效评价可以在很大程度上保证内部审计工作的质量，利用一些科学的、综合的绩效评价指标可以评估出企业内部审计工作的效果和成效，这种绩效评价的作用使得企业的内部审计工作更加有效的进行，更加容易发现企业潜在的问题，提高企业发现与防范风险的能力，促进企业高效可持续的经营和发展。所以企业为了实现内部审计工作有效的进行，就必须考虑如何对内部审计工作的效果和成效进行评价的问题。

在社会经济发展的同时，港口公司对于经济的往来以及区域的发展都变得越来越重要，由于我国经济的开放度逐渐变高，近几年我国港口货物吞吐量持续上涨，港口行业也会蓬勃发展，并且港口企业的产业链和服务也在发生转变。为了应对整体环境的改变，港口公司的运营和治理模式需要做出变革。L 公司凭借很有优势的地理位置迅速发展，改善现有的业务架构，公司的竞争力日益增强，但公司内部仍存在一些体制上的缺陷，例如对公司内审工作的管理并不具备科学性和全面性。本文以 L 港口公司为例，以公司实际状况为依据，运用平衡计分卡

构建一个新的内部审计绩效评价模型，改进公司的内部审计绩效评价现状，同时也可以给其他公司提供参考价值。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

本文将 L 公司作为考察对象，在分析了解公司和内部审计相关现状的基础上，依据平衡计分卡完成与公司适配的内审评估体系的构建，该评价体系可以科学的反映出公司的内部审计工作的成效，能落实公司的整体战略，公司的内审工作的质量也会得到提升，可以更更早更准确的发现公司内部存在的缺陷和风险，及时改进以减少企业由此造成的损失。再将评价体系运用到 L 港口公司，评价公司当前的内部审计工作绩效，提出一些可以改善公司内部审计绩效的对策，有效的改善企业的经营管理活动，使得企业高效率的实现价值增长，有利于企业实现健康长远的经营和发展。也可以为其他企业的内部审计工作成效和效果的评价提供一些参考，例如指标的选取以及改进的建议等。

### 1.2.2 研究意义

在市场经济环境下，企业之间的竞争日益变得激烈，内部审计作为企业检查不足改善治理和经营的工具变得越发重要，而为了保障内审工作的有效实施，还需要科学全面对其进行评估。虽然当前国内外关于内部审计的研究在逐渐增长，但是和内部审计有关的研究还存在一定程度上的不全面，有很大的探索空间。目前我国和内部审计绩效评价相关的研究依然处于不断完善的阶段，大多数的内审绩效评价体系都存在缺陷，与内部审计绩效评价相关的指标的选取和体系的建立都需要进一步的提升和改善。本文基于平衡计分卡和内审绩效评价的适配性将二者结合起来进行研究，将平衡计分卡运用到港口公司的内审工作评估中，根据港口公司实际状况完成指标和权重的确定，扩展了平衡计分卡理论的应用，使得和内审绩效评价有关的指标更加全面科学，完善了内审绩效评价体系的构建，对于内部审计绩效评估有关的分析有一定的借鉴意义。

随着市场经济的发展,企业的经营管理更加依赖于企业的内部审计工作,并且国家也更加关注内部审计在企业中发挥的作用,发布了一系列相关的政策和法规。为了保障企业的内部审计工作有效的进行,企业需要建立一套科学的内部审计绩效评价体系,新的评价体系可以更加全面准确科学的评价企业内部审计工作的成效。本文依据平衡计分卡理论,以 L 公司为案例研究的对象,选取更加全面和科学的指标对企业的内部审计工作的成效进行评价,并对这些指标赋予合理的权重,创建一套更加准确科学的内审绩效评价体系,并对公司进行评价,最后针对评价的结果对提升企业的内审绩效提出改进的建议和对策,为公司改善公司的内部审计绩效提供实际的参考,有利于公司及时发现经营管理活动中存在的不足和缺陷,并且及时改善,帮助公司高效可持续的发展。同时也为其他企业如何全面科学的选取评价内部审计工作绩效的指标提供了参考,帮助企业改善内部审计绩效评价体系,提升企业的经营管理水平。

## 1.3 国内外文献综述

### 1.3.1 国外文献综述

国外很多知名的大企业都很关注企业的内部审计工作,这些企业更早的认识到了内部审计工作的成效会显著影响到企业的生产经营和管理活动,所以国外关于内部审计绩效的研究比较早,国际内部审计师协会也对国外学者关于内部审计绩效的研究有一定的支持。

#### (1) 内部审计绩效评价研究

W.S.Albrecht 等人(1988)在 IIA 的帮助下完成了内部审计工作绩效评估的调研,他们选取了十几家内审工作成效突出的企业作为考察的对象,通过向这些企业的高级管理人员、内审人员发放问卷和考察分析,最终从内审人员、机构和环境三个角度汇总得出了会对内审绩效评估产生影响的 23 个要素,这项调研对于内审绩效评估的研究有重大的意义。Lampe 和 Sutton(1994)提出企业的内部审计绩效不仅受企业的内部因素影响,也会受到企业外部的利益相关者要求的影响,只有企业内部人员对内部审计工作的评估是不充分的,评估的主体不够全面,有企业的利益相关者参与的评价可以更有效的体现企业的内部审计工作的绩效。

Comas (1996) 认为内部审计绩效评价可以使得内审工作更有效的满足企业的需求, 并且可以从内部审计的效果、效率、产出效率、质量、工作生活质量以及工作创新六个角度出发对内审工作的成效进行评估。Douglas E. Ziegenfuss (2000) 参考了 GAIN 平台中的很多的评价指标, 通过与内部审计人员的交流最后汇总了他认为最重要的二十五个评价指标作为评价内审工作成效的应用指标, 其中有十五个评价指标同时也是内审绩效影响因素指标。Mark L.Frigo(2002)指出对于企业内审部门的业绩评价需要把企业的战略考虑进来, 将审计工作和企业战略相结合, 从企业战略的维度去分析评价, 关注到企业不同的利益相关者, 优化内审的职能。Stanley Alan Farmer (2004) 认为需要构建一个合理的审计章程, 并且以此为基准, 分别从数量、质量、产出 3 个视角对企业的内审绩效进行评估, 数量代表实际做完审计计划的数目, 产出代表客户的认可和满意程度, 质量代表内审人员对审计章程的执行状况, 并且他指出需要依据实际情况的变化来调整评价视角。Arena 和 Azzone(2009)提出可以从过程、产出和效果三个层面对内审工作的绩效进行评估, 过程是指对审计人员具体的审计工作的评估, 产出代表了利益相关者的需求和满意度, 效果则是指由于实施的审计工作对企业所造成的某种影响。

Dominic S.B.Soh (2011) 认为对企业的内审工作成效进行衡量时, 需要考虑到内审工作使得企业的价值有所增长的作用, 对于企业价值的增长情况可以直观的表现内审工作实际的绩效情况, 由于开展内审工作使得企业的价值变动状况在一定程度上决定了内审工作的绩效水平。Zinca (2016) 通过对金融公司的考察和分析, 表明内审工作对于企业价值的增长和风险的识别和管制都起着重要的作用, 同时对内审工作成效的评估也会影响内审工作, 并且指出金融公司对内审工作成效进行评估时, 有关的指标所占的比重和别的企业差别比较明显。Botha,L.M.和 Wilkinson,N (2020) 表示在分析内审工作所带来的价值时, 需要考虑其响应性等特性, 内审工作带来的效果不仅可以通过显性的指标来反映, 也可以通过一些隐形的指标来反映, 这些指标可能并不会直接和企业实际的经营成果有关联, 所以在考虑哪些因素会影响内审工作的绩效时, 不能只考虑明显的由内审工作带来的收益效果, 还需要对一些由于开展了内审工作导致的潜在的收益进行考察分析。

## (2) 平衡计分卡与内部审计绩效评价研究

美国的学者是最开始将平衡计分卡与对绩效的评估相联系的。Kaplan 和 Norton (1992) 最先完整的阐述了平衡计分卡的基本理论, 表示应该从业务流程、客户、财务和学习与成长四个视角对企业人员的工作成效分析评估。Kaplan 和 Norton (1996) 发表了《Using the balanced scorecard as a strategic management system》这篇文章, 将平衡计分卡应用到了企业战略管理领域, 利用其四个视角对企业的战略展开分析和管理的, 平衡计分卡逐渐的被广泛学习和研究。Kip R.Krumwiede 等 (2008) 在绩效评估时运用了平衡计分卡的理念, 指出了人员的专业化水准以及其周围的环境在都会一定程度上影响评估的结论。Amy Fredin (2012) 认为在对内审工作成效进行评估时运用平衡计分卡是十分必要的, 可以有效的改善企业在评估时容易发生的忽略某些影响要素和评估范围局限的问题, 使得评估的结果更加综合全面。Steve Salterio(2013)指出事业单位中对内审工作成效的评估也可以适用平衡计分卡, 这样可以有效的帮助提升事业单位内审工作的质量, 进而促进其各项工作高效有序的开展。Ming Lang Tseng (2015) 指出在利用平衡计分卡分析某些工作的绩效时, 可以在信息化技术的支持下进行评估指标的选取和分析, 同时考虑定性定量进行分析评估, 使得组织得到最准确有用的信息。AnaIsabel (2017) 提出为了使得平衡计分卡可以更加科学全面地对公司的内审工作成效进行分析评估, 在制定指标体系时需要依据公司自身客观真实的发展状况。Lucianetti,L.等人(2019)指出对企业工作成效的评价可以帮助企业高质量的经营管理, 适用了平衡计分卡的评估体系能改进企业的战略实际落实状况。

### 1.3.2 国内文献综述

由于社会经济体制和企业体制的改变, 企业所面临的挑战也在随之增多, 企业需要完善和提升自身的经营和管理活动, 因此企业的内审工作的成效评估逐渐受到学者和管理人员的关注。国内有关于内审工作成效评估的研究比较迟, 与国外的相关研究相比有一些差距, 但国内学者的研究也为该领域做出了一定的贡献。

#### (1) 内部审计绩效评价研究

唐婕 (1999) 认为企业的内审工作评估体系的构建首先需要满足企业股东的要求, 并且从被审计单位的反馈状况、内审工作者对本身的评定以及外部客观的评定三个视角出发分析测评内审工作的具体成效, 进而提升企业的内审工作绩效,

促进企业完善经营管理活动。李学柔，吴晓春（2000）在 IIA 调研的基础上进行汇总分析，表明审计的环境、内审工作人员的专业素养都会对内审工作的成效产生较大的影响，并且其在对内审工作评估时也会被着重考虑。王光远（2002）认为对于企业内审工作成效的考核对企业是十分重要的，不同群体对内审工作成效的评估有各自的认知，为了得到全面合理的考核结果，需要从内部的评估、外部评估以及本身评估三个视角完成绩效的评估标准。唐玉、周伟（2005）提出对企业内审工作绩效的评估过程中需要考虑是否满足规范以及内审工作的成效性，例如企业的审计人员在工作过程中是否严格的遵循了和内部审计工作相关的规范准则，通过内审工作企业的价值所发生的变动情况，内审人员工作的速度和质量状况。王光远（2007）认为内部审计的本质是与内控和受托责任紧密联系的，当前企业内控变得日趋复杂，所以内审工作也需要完成更多的工作量，随着受托责任的演变，内审工作可以在企业控制、风险和治理中做出一定的贡献。易贵民，赵亮（2009）认为内审人员的综合素养会影响到内审工作的绩效，在构建评估体系时要把人员的能力和素养纳入考核范围，重点考察内审人员的专业化水平和综合素养。王宝庆和张庆龙（2011）从经济增加值的角度考虑认为由于企业的内审工作会占用企业一部分资金，而这部分资金具有资本成本，所以需要将内审工作所占用的资本成本和内审工作所带来的效益进行对比，如果内审工作所带来的经济效益明显较大，则说明内审工作有一定的成效。聂兴凯等人（2011）认为企业的内审工作的成效不仅受到内部因素的影响，也和部分外部因素有关，例如科技、法律等也会对内审工作产生影响，外部理性的人或者组织在获取本身最大化利益时可能会对内审工作成效产生不同方向的促进作用。王奇杰（2011）指出不同的组织架构下的内审工作的绩效会存在一定的差异，通过考察分析发现，审计委员会指导下的内审工作会比其他组织指导下的内审工作更有成效。蒋苏月（2012）从满意度、人员、部门以及工作流程四个视角考虑对内审工作成效评估的指标选取，利用 AHP 赋予这些指标分别所占的比重，并且利用了一家大型公司完成了应用分析，指出了企业有缺陷的环节并针对性的提出了完善建议。王瑶（2013）将内审工作的内容、效率和效益纳入参考范围创建内审工作成效的评估体系，对内审工作做出更加合理综合的评估，改善企业对内审工作绩效的管理。闫学文等人（2013）指出对企业的内审工作成效的评估需要依据其为企业创造价值和改善

经营管理水平的状况,这也是内审工作的意义和作用,借鉴价值链视角和价值网络模型考察内审工作增值的作用机理,合理的构建并且实践反映价值的内审评估模型。肖仲云等人(2014)通过对多家企业数据考察和分析,验证哪些要素会影响内审工作,结果表明内控质量、企业治理状况等要素会对内审工作成效产生显著影响,并且这些要素会彼此作用。魏乾梅(2015)借鉴组织卓越绩效评价模式,从公司的管理、整体战略、客户和需求、资源、业务流程、测量分析和完善、结果等7个视角考虑创建以企业增值为导向的内审评估体系,目的在于促进企业价值的增长和完成企业的目标。张庆龙等人(2015)通过运用MBTI人格类型对一些内审工作人员进行测评,发掘内审人员的人格类型与工作绩效存在怎样的联系,结果表明,相比之下直觉型和判断型的内审工作人员的工作绩效要更为突出,这不仅指明了内审工作人员的人格类型与工作绩效的联系,也为什么类型的人适合从事内审工作以及内审工作人员的招录提供了借鉴。王宁郎,孟志华(2016)指出内部审计显然能够改善公司的运营管理水平,但怎样准确的对内审工作评估从而改善其效果需要得到解决,并且利用5M1E分析法以及考虑了治理层面完成了对内审工作的评估模型。丁月东(2016)认为由于企业体制和经营模式不断的发生变化,内审工作对于企业的治理和运营显得十分关键,而内审的工作人员会直接影响到内审工作的成效。指出了我国当前内审人员普遍存在的不足,例如具备专业化证书的占比较低,了解的领域范围较局限等,并且针对这些内审人员存在的缺陷提出了改善的措施。瞿晓龙和梁斌(2017)通过实证验证一些要素对内审工作成效有多大的影响,结果证明,审计意见能否对企业的运营和管理产生较大的作用以及内审工作人员的能力状况都会对内审工作的成效造成较大的影响。

吉丽喆(2018)认为当前对内审工作成效评估的主体有一定的缺陷,这些评估的主体往往不会具体去考查了解内审工作实际状况以及成效情况,所以对内审工作的评估会在较大程度上受主观因素影响,不能做出科学全面的评估结论,评估的体系不能很好的契合整体战略。并且从战略、流程以及相关者等多个视角考虑创建了综合的评估模型。孙友霞(2019)表示内审工作需要契合当前的经济发展情况,面对不同的主体需要选取相对应的考察指标,并且参考了一个大学具体的审计内容,从和高校相关联的六个维度进行考察,创建了对高校领导责任审计的评估体系。邓相超(2020)认为我国当前铁路公司的内审工作有较大的缺陷,

内审部门并不能受到足够的重视,评估体系比较片面且不能有效的落实,提出了对内审工作评估需要考虑的四个原则,完善了绩效评估体系的有关内容,提高了内审工作对铁路公司长远发展所做的贡献。袁皓(2022)表明内审工作绩效的本质是其在公司完成战略目标过程中做出的贡献情况,并且不同类型的公司对于评价指标的选择以及评估偏向是有差异的。陈芳(2022)表示企业的战略目标对于企业的价值有较强的影响,从战略的层面考虑绩效评估指标的选取更加合理,可以准确的展现企业各单位和部门对于组织价值所做的贡献水平。张晓玮(2023)认为医院通常所用的审计整改完成率等指标评估内审工作是不全面的,需要结合医院的战略价值完成对内审工作的评价,从而有效的改善内审工作的工作效率,有利于组织战略价值的提高。

## (2) 平衡计分卡与内部审计绩效评价研究

卫晓玲(2004)指出对内审工作成效的评估可以参考综合业绩评价制度,将企业战略作为核心,从顾客、财务、业务流程和学习成长几个视角完成评估工作,并且内审工作人员需要持续的学习提升。赵红英(2006)认为对内审工作的评估需要同时完成内部评估和外部评估,可以通过平衡计分卡的4个视角进行对内审工作的内部评估,并且内部和外部评估关注的重点有所差异,内部关注的是增值效果,外部关注的是规范性。张巧良、邹玮(2006)认为企业的内审工作更多是为了促进价值的增长,运用平衡计分卡对内审工作实施评估时,应该借助因果联系将目标与指标相关联起来。李曼等人(2013)认为很多学者只是关注某一个要素对内审工作成效的影响,忽略了这些要素之间的影响,她依据平衡计分卡设计出对内审工作评估的体系,又通过耦合理论分析要素相互的耦合关系创建了耦合模型,并且对一家通讯公司完成数据的分析,指出其不足以及提出相对应的对策。范经华(2013)认为当前对内审工作的评估体系还有一定的缺陷,并依据平衡计分卡对内审工作实施评估,同时运用AHP和模糊综合评价法对内审工作完成分析评估,通过对某企业进行案例分析,从风险、流程和机制视角完成对过程影响的判断,从而实现及时观测和不断改善的效果,提升内审工作的成效。邓灏(2014)认为平衡计分卡可以有效的促进企业战略在经营管理活动中落实,对战略目标的完成有较大的贡献,并指出了当前应用BSC容易出现的缺乏联系和新指标等不足,进而提出有效利用平衡计分卡的举措。尹会岩等人(2015)指出对内审工作

科学全面的评估可以促使其更好的发挥作用,有利于企业价值的增长,通过平衡计分卡设计的评估体系可以更好的表现内审工作在企业增值过程中起到的效果。王咏梅(2015)认为平衡计分卡对于当前绩效的管理带来了彻底的变革,并且由于其具备的应用性会被更多的公司接受。吴镇启,李淳惠(2015)指出当前许多对内审工作的评估体系并不能够反映企业的战略,对于改善内审工作成效的帮助并不明显,并在 BSC 和 EVA 基础上创建了更为全面和多元的内审工作评估模型,能让企业的管理人员和所有者准确的了解到内审工作在企业发展中起到的作用。刘家伟(2020)认为虽然越来越多的企业接受并且应用了平衡计分卡,但是由于某些因素导致平衡计分卡并没有很好的为企业运营做出贡献,并且提出了一些关于指标和主体存在的缺陷以及给出对应的意见,表明需要依据企业的真实状况科学理性的利用平衡计分卡。沈婕(2023)认为利用平衡计分卡进行绩效的评估,根据各个维度选取与企业相适配的指标,更能立足于企业的战略,使得企业战略转成实际行动。

### 1.3.3 文献评述

组织要想实现高效可持续的发展,离不开内审工作对公司内部的运营以及管理活动的监察和反馈。而对内部审计成效的评估可以很大程度上影响内审工作的质量,因此,对内审绩效评价相关方面的探究例如指标和影响因素成了许多学者重点研究的内容。

国外的学者关于内部审计绩效的评价研究开始的时间更早,并在实践中逐渐的分析和归纳内部审计绩效的相关影响因素,从不同的维度综合的对内审成效进行评估,创建了不同的有关于内审工作的评估体系,并且以平衡计分卡作为依据的评估体系最为受到社会各界的认可。我国关于内部审计绩效评价的研究开始时间较迟,在参考前者研究成果的基础上,结合我国实际情况我国在这方面的研究进展也取得一定成果,具备一定程度的科学性,案例以及方法都逐渐完善。

虽然相关学者对于内审工作成效的评估的研究已经取得了很大程度上的进展,相关的理论基础逐渐完善,但总体来看,在具体应用实践过程中还是存在一定的问题,例如,在对内审工作的成效进行评估时,着重考虑某一层面的因素和指标,导致结论不够全面;以及评估的主体有些单一,不能客观的反映出内审工

作实际的成效；有些在评估过程中忽略了公司的整体战略，没有与公司的实际情况相结合，公司未来的发展以及决策都和组织的战略有很大的关系，因此，对内部审计绩效的评价需要和组织的战略相联系在一起，但在实践时，很多时候只是从理论上进行分析，并没有将评估指标和组织的战略相融合；没有确定各个因素和指标对内审工作成效的影响程度，导致评估结果的精确性不足。对于内部审计绩效评估体系的构建，多数学者认为平衡计分卡更加适合，因此，本文将平衡计分卡作为依据，创建适用于 L 公司的内审工作评估体系。

## 1.4 研究内容与方法

### 1.4.1 研究内容与研究框架

(1) 本文一共分为六个章节进行研究：

第一部分：绪论。该部分引出了本文的研究背景、方针和价值，将与本文有关的国内外文献进行汇总，接着说明了本文所利用的研究方法以及本文整体架构。

第二部分：相关概念、理论依据。这一部分主要涵盖了和本文相关的概念及理论，解释了内部审计、绩效和内部审计绩效的内在含义，并且解释了文章所涉及到的平衡计分卡等理论以及文章为什么会运用到这些理论。

第三部分：公司实际状况。这部分介绍了 L 公司目前的实际状况以及和内审工作有关的情况，指出了其当前状况所存在的不足并分析这些不足发生的缘由。

第四部分：评估体系构建。这一部分首先指明了运用平衡计分卡的优势，然后说明了创建评估体系的有关原则，依据公司真实的发展状况从不同维度进行评估指标的选择，利用层次分析法为相关指标赋予权重占比，完成评估体系构建。

第五部分：评估体系的应用。通过问卷调查法将获取的关于 L 公司的数据用于评估体系得到评估结果，对每个维分析评估，提出改善公司内审绩效的举措。

第六部分：结论与展望。对文章以上的研究做出汇总得到结论，并且指出本文存在的不足，对往后有关的探究展望做出说明。

(2) 研究框架

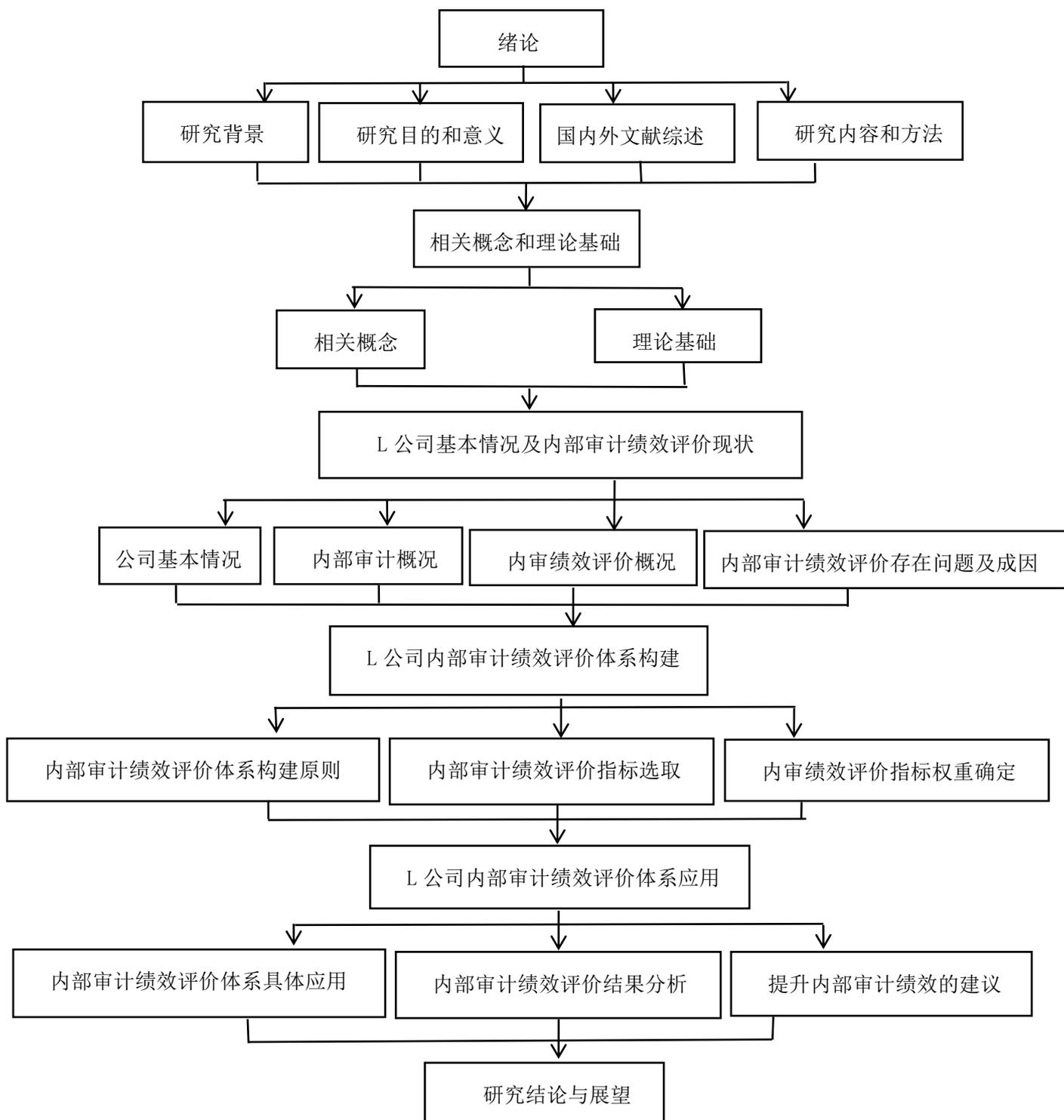


图 1.1 研究框架

## 1.4.2 研究方法

### （1）文献研究法

阅读并参考与内审绩效评价和BSC相关的国内外文献，并且将这些文献分类整合，再对其进行分析汇总，基本上对当前与内审成效评价和BSC的研究状况有一个整体认知，使得对下文的研究分析有了理论上的支撑。

### （2）案例分析法

本文在对案例公司实际状况考察分析的基础上，找出公司当前和内部审计有关的管理工作存在的不足并研究这些不足是怎样形成的，再借用平衡计分卡理论的几个视角选择评估指标，创建对内审工作的评估体系，并利用评估体系完成对案例公司的评估，分析公司目前内审工作成效的现状，最后提出可以改善公司内审成效的对应举措。

### （3）问卷调查法

本文通过向和内审工作评估相关的不同领域的专家以及L港口公司的有关人员实施问卷调查，由专业人员和公司内部人员以打分的形式填写问卷，然后将其统一收回，对回收的问卷完成读取工作，再进行整合分析处理，完成对评估指标权重占比的确定，最终构建出适配的评估体系。

## 2 相关概念和理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 内部审计

内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动，旨在增加价值和改善组织的运营。是一种运用科学、合理的方法对企业的生产运营以及内部控制进行分析和评估，进而帮助企业发现存在的问题和风险，提高企业的竞争力，帮助实现企业最终目标的具备独立性和客观性的活动。内部审计对于企业而言更多的是发挥监督和更正的作用，发现企业在运营和管理过程中存在的问题和缺陷，增强企业的竞争力，实现企业价值的增值。

因为公司的所有者和实际管理公司的人变得并不相同，以及公司体制发生的改变使得内部审计进一步完善发展。内部审计是相对于外部进行的审计而言的，其是由公司内部专门设立的部门和人员完成的，旨在帮助公司发现经营和管理活动存在的缺陷与风险，提高公司经营管理水平。内部审计的工作成果也可以为外部的审计人员提供参考借鉴价值，节约成本同时也可以减轻其工作量。

#### 2.1.2 内部审计绩效

“绩效”是目前比较常见的一个词语，很多场景都会用到绩效一词，绩效的含义是成效的意思，从字面上来看，包含了成绩和效果的意思。具体而言是一个人或者一个组织在一个时间段内投入一定资源后所获得的产出情况，包含了数量、质量等方面的情况，即投入所产生的成绩和效果的状况。准确全面的理解绩效一词，对更好的开展对绩效的评价有十分重要的影响。

内部审计绩效是指企业的内审部门为了促进企业价值的增长，通过开展内部审计相关工作，付出一定成本后，所取得的对于企业风险管控以及运营管理活动等优化的成果，在企业实现价值增长过程中所做出的贡献程度，与别的部门不同的是，内审工作往往是通过优化有关活动和风险管控从而间接的在公司长远发展过程中做出贡献。

### 2.1.3 内部审计绩效评价

国外的学者关于内部审计评价的研究开始的更早,他们分析了内部审计人员的地位,内审工作所产生的成效和贡献等方面,并提出了一些评估的标准。

内部审计绩效评价是指对企业的内审的成效所进行的分析和评估,是采用某些评估方法以及标准的全面综合的评价。它是通过一定的程序和方法,根据企业的实际状况对内部审计在企业实现目标以及价值增长过程中所做出的贡献和发挥的作用进行的衡量以及评估。所以对于企业内审工作的成效的评估不能单一看工作量或者某一个方面,需要全面综合的分析内审工作对于企业的价值增长起了多大程度的作用,评估的侧重点也应该依据企业实际情况确定,不单需要考虑财务方面的指标,也需要将非财务方面的指标纳入考虑的范围,这样才可以准确科学的对企业内审工作做出最符合实际的评价,更有利于内部审计帮助其企业实现组织目标。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 委托代理理论

委托代理理论是美国经济学家詹森(Jensen)和麦克林(Meckling)1976年提出的,该理论认为企业的所有者和经营者之间存在一种契约关系,企业的所有者是委托人,经营者是代理人,委托代理关系是随着生产力的发展产生的,所有者由于能力的原因不能行使所有的权利了,而代理人由于具备更好的知识和专业能力,能够更好的行使被委托的权利。委托代理关系实际上是由于资产的所有者和管理者并不相同而形成的,二者之间既有资产委托又有资产受托,在这个过程中,资产的所有者应该考察和了解管理者在受托以后对资产的管理工作状况和通过管理工作所产生的管理成效,相对应的,管理者在接受资产的委托以后,应该科学、合理的管理资产,认真的完成管理工作,并且应该定时向资产的所有者展示一段时间的管理工作状况和管理成效。但是,由于某些因素的干扰,资产的所有者并不完全相信管理者所提供的有关管理工作的信息。并且委托人和代理人的目标并不一致,所以二者之间会存在利益冲突,于是,内部审计可以单独以第三

方的身份来考察和分析管理者实际的管理工作状况以及管理工作的成效。根据委托代理理论，由于企业的内部存在委托代理关系，所以需要对其进行内部审计，为了保证内部审计工作的质量，需要运用科学合理的方法对企业的内部审计工作进行综合准确的评估。

内部审计加强了资产的所有者和管理者之间的沟通交流，要求参与内部审计工作的成员不仅要有很强的专业素养，更要保证其在完成内部审计工作时候的独立性。不仅为资产的所有者服务，同时也会对资产的管理者产生有利的影响，本文通过为内审工作构建更加科学合理的绩效评价体系，真实的反映出公司内审工作的实际成果，从而更好的为受托责任服务，让公司的所有者更加清楚的了解公司的经营状况，所以内部审计工作的质量和成效对于企业实现整体的战略目标有着重要的意义。本文通过为 L 港口公司构建内部审计绩效评估体系从而改善企业的内部审计质量，更好的为企业代理关系中的委托者和代理者服务，使得委托者能够全面了解到公司的实际状况，减少信息的不对称，有利于公司价值的增长。

### 2.2.2 平衡计分卡

Kaplan 和 Norton 在 1992 完整的阐述了平衡计分卡的基本理论，既包含了有关财务方面的指标，也考虑了非财务方面的指标，认为应该从业务流程、客户、财务和学习与成长 4 个视角对工作成效进行评估。

平衡计分卡是一种将企业的整体战略与对绩效的评估相关联的绩效管理工具，将战略转化为更为具体的维度和指标，使得企业战略更好的得到落实。相比之下，传统的评估理念过分注重与财务维度方面有关的内容，可能导致出现短视行为，使得评估的结果并不准确合理。平衡计分卡在考虑了财务维度方面的内容的基础上，又包含了业务流程、客户、以及学习与成长几个维度，将整体战略化解为与这些维度相关的指标，更加全面综合的完成对绩效的评估，更好的落实企业的整体战略。

从财务维度层面分析，由于企业是以盈利为目的的，所以这一维度是一个重要的维度，更加关注的是被评估的工作给企业造成的有关经济方面的影响，对于企业的价值创造有多大的贡献，企业可以依据自身和环境的实际情况改变对这一层面指标的选取，这一层面显现了战略目标落实的结果，同时也反映了实施的成

效。

从客户维度层面分析，客户对于一个企业的长远发展是十分重要的，企业是依赖于客户而生存和发展的，企业的长期可持续发展必须去调查迎合客户的需求，提升客户的满意度。因此，企业需要对客户维度层面进行评估，评估企业在未来较长时期内的竞争力和潜力，对于企业实现组织目标有很大的影响。

从业务流程维度分析，这一维度是在财务与客户维度的基础上拓展的，这一维度更加关注本身的运营，反映了企业竞争力的强弱，完善的业务流程是一种对客户资源的保障，是企业完成组织目标需要具备的重要环节。业务流程不是固定的，需要根据企业实际的状况以及环境的变化做出相对应的修改，从而更好的为企业服务。

从学习与成长维度分析，这一维度反映的是企业在未来发展的能力与潜力，强调的是无论是组织还是员工，都需要在不断变化的环境中持续的学习与创新，例如制度和技术方面的学习，整体环境的趋势等，提升自身的竞争力，从而适应复杂多变的环境，有利于企业的整体战略得到落实。

本文在重构案例企业的内部审计绩效评估体系时需要从多个层面进行分析，并且应该与企业的战略相联系，平衡计分卡作为绩效考评工具很适合运用于该案例企业的内审绩效评估体系构建，考虑平衡计分卡的四个层面以及结合公司实际发展状况的基础上，选取了适用于案例公司的内审工作的相关评价指标，通过科学的方法确定了各个指标的权重，构建了与公司相适配的内审绩效评估体系，新的评估体系所涉及到的主体更加全面，考虑的因素也更加全面，更能全面客观的表现出公司内审工作实际的工作绩效情况。

### 2.2.3 绩效管理理论

绩效管理是指将企业的整体战略作为依据，由企业所有相关人员一同完成绩效的计划、考核以及成果运用的过程，利用对绩效进行考评得到结果来改善当前的绩效情况，有利于企业完成组织目标。首先需要根据企业的实际状况制作出符合实际的绩效管理计划，设定好各个单位的绩效评估目标，选择适合对绩效进行评估的相关指标，然后确定对绩效进行评估的方法，在满足可靠性的前提下，依据相关指标和实际获取到的信息对绩效完成评估，再依据评估的结果做出相对应

的奖惩，从而使得绩效水平得到改善。

绩效管理对于企业的经营发展有着很重要的影响，起着关键性的作用。首先绩效管理通过评估指标等得到评估的结果，分析出部门或者成员对企业的价值增长有多少贡献，为奖惩等活动表明依据，其次绩效管理可以完善改进企业的经营管理活动，提高企业的竞争力，有利于企业高效可持续的发展，进而使得企业的整体战略得到落实，有利于企业实现组织目标。本文通过重新构建 L 公司的关于内部审计工作成效的评价体系，更加客观真实的反映出公司内审工作的实际绩效状况，分析与内审工作相关的各个层面的情况，从而找出其存在的问题并且提出相关的改进意见和措施。

## 3 L 公司基本情况及内部审计绩效评价现状

### 3.1L 公司基本情况

L 港口股份有限公司成立于 2001 年 10 月 15 日，是由 L 港口集团有限公司等五家公司一起出资设立的，注册资本为 5360 万元，2007 年 4 月 26 日，公司在上海证券交易所上市，股票代码为 601008。2022 年 L 港口股份有限公司的资产总额为 92.04 亿，股东权益总计 54.29 亿，公司在 2022 年营业总收入为 22.32 亿，利润总额为 3.068 亿。

L 港口公司主要经营的业务包括了港口码头货物的装卸以及仓储服务，为游客提供运输服务，设施的经营和租赁等业务，主要涉及的货物种类包括铁矿石，煤炭和氧化铝等等。L 港口公司位置处于江苏 L，L 是我国排名第九的港口，其地理位置具有很大的优势，公司也凭借特殊的地理优势抓住了不少的发展机遇，调整公司的产业布局，积极完善公司的经营管理活动，很大程度上增强了公司的竞争力，是中国 5A 级物流公司，也是江苏省的很重要的物流公司，也受到了 L 政府的重点关注。随着“一带一路”的进一步推进，位于重要位置的 L 又会遇到更加丰富的发展机遇，L 港口股份有限公司也会凭借地理优势迎来新的发展契机。公司贯彻“守正创新，行稳致远”的理念，市场开发的效果明显，着重培养滚装品牌，基础工程建设效果显著，智慧港口创新提高弥补短板，全面优化公司的内部管理活动。

随着当前企业模式和机制的转变，L 港口公司对当前的组织架构实施了调整，使得可以更好的适应外部环境。公司的内部审计部门是隶属于审计委员会领导的，与其他的部门不同，审计部门具备很大程度上的独立性，内部审计人员直接对审计委员会和公司董事会负责，L 港口公司具体的组织架构如下图 2.1 所示：

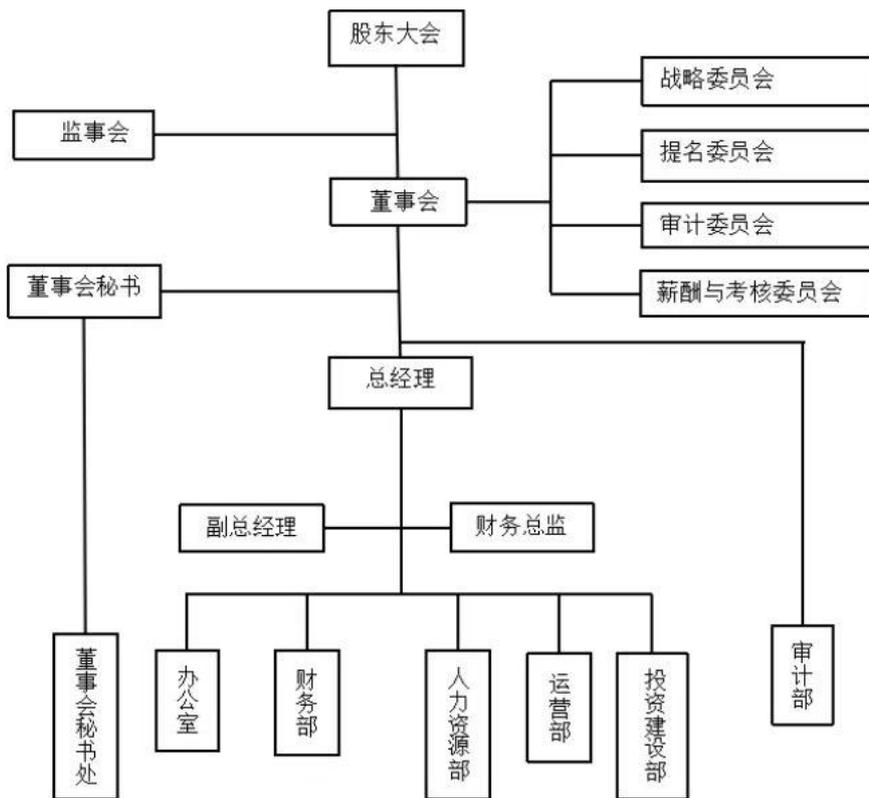


图 3.1 公司组织架构

### 3.2 公司内部审计概况

L 港口公司为了加强公司的内审工作，更好的发挥内审工作的作用，依据有关的法律规章制定了和公司实际状况相配套的内部审计工作制度。公司设立了内部审计职能部门，并且具备 12 名专业的内部审计人员，审计人员都是本科以上学历，并且所学专业都是与审计相关，审计人员具备从事审计工作的专业能力，严格遵守相关法律规范，在工作时不受其他部门和单位的影响，同时有多种类的教育和培训，用以完善审计人员的职业道德和专业素养。企业进行内部审计的目的在于及时发现经营和管理过程中存在的问题和缺陷，进行风险的防范，完善改进公司的运营活动，促进企业价值的增长。内部审计职能部门接受董事会审计委员会的指示，依据审计目的，独立的完成审计工作，并且向董事会报告工作情况。内部审计职能部门主要是对公司的一些重大决策、重要的项目、财务状况及其相关的经济活动、资产资金状况进行审计。内部审计职能部门需要根据公司实际状况编制具体的年度审计工作计划，董事会审核通过以后实施，审计开展之前会向被审计单位传达审计通知书，再根据被审计单位的实际状况制定审计方案，设立

不低于 2 人的审计组，审计组需要仔细了解被审计单位的相关情况介绍，审查凭证等财务资料以及与经济活动相关的资料，复核之后编制审计底稿与审计报告，在取得被审计单位关于审计报告的意见后，将审计报告以及相关意见报送董事长。

### 3.3 公司内部审计绩效评价概况

为了更好的发挥内部审计工作在企业中所起到的效果，L 港口公司有在某些指标基础上建立的内审绩效评价表，对公司的内部审计工作做出相应的评价，这些指标的选取与审计工作的流程匹配，具体包括内部审计计划指标，内审实施指标，审计报告指标，后续审计指标。L 港口公司每年都会对公司内审工作进行评价，评价的主体为公司的内部审计部门人员和审计委员会人员，没有涉及到其他被审计的单位以及相关的部门和人员，评价的主体比较单一，根据评价主体的评分进行加权汇总，最终确定公司的内部审计工作的绩效，公司评价表如图 3.1 所示：

表 3.1 L 公司内部审计绩效评价表

指标	考核标准	权重
内部审计计划	建立内审计划和编写审计方案	20%
内部审计实施	科学的进行审计取证、编写审计底稿	35%
内部审计报告	审计报告的质量	30%
后续内部审计	被审计单位的整改状况	15%

L 港口公司关于公司的内部审计绩效的评价表容易实际操作，简化了评价的流程，评估的结果容易被理解，但评价表中的评价指标比较单一，所涵盖的内容较少，是以内审工作的阶段和流程为重心，评价的内容比较片面以及综合性不足，对于一些对内审工作绩效水平有较大影响的因素没有考虑到，并且没有涉及到与公司内审工作有关的其他主体，主体的构成单一，与内审工作相关的主体也会对工作绩效产生一定的影响，从而导致评估的结果不够全面客观性有限，指标的选取与公司的整体战略关联性不大，忽略了内审工作是具备促进公司价值增长的职能的，内审工作是为公司的组织战略服务的，所以对内审工作的考评需要与战略

相关联起立。没有涉及到有关于公司的内审工作人员的构成情况以及相应的专业水平工作能力的考评分析，由于内审工作具体是由内审人员进行展开工作的，所以在对内审工作绩效评估时需要对内审人员的专业素养等方面进行考察，通过对内审工作的评估并不能有效的评价出内部审计的真实工作绩效，所以 L 港口公司需要完善对内审工作的评估，构建适用于本公司的内部审计评估体系。

### 3.4 公司内部审计绩效评价存在的问题

#### 3.4.1 绩效评价与公司战略未紧密结合

公司对内部审计工作进行评估，是为了了解内审工作在公司发展以及帮助企业实现价值增长过程中所起到的积极作用，最终是为企业的整体战略目标服务的，因此，在对公司的内审工作进行评估以及选取有关指标时需要考虑公司的整体战略，如果关于内部审计的评价没有与公司的整体战略紧密结合，不仅不能科学准确的评价出公司内审工作实际的成效，也不能改善内部审计在公司发展中起到的积极作用。

L 港口公司对于内审工作的评估是从内审工作的流程考虑，所选取的指标比较单一，评价结果缺乏综合性和客观性，在对公司的内部审计进行成效评价时没有充分的考虑公司的发展战略，导致关于公司内部审计的评估工作不能更好的体现出公司的发展战略，不能准确合理的得到内部审计成效的评估结果，也不能改善内部审计在公司发展中起到更大的作用，对公司的长远发展以及战略目标的实现也没有积极作用。随着科技和经济的发展，L 港口公司会面临更多的机遇和挑战，公司各部门更加需要将其职能与公司的整体战略相联系以应对复杂多变的环境，使得关于公司内审工作成效的评估与公司整体战略实现统一，更好的发挥内审工作的作用，帮助企业高效持续发展，促进公司战略更好的落实。

#### 3.4.2 评价指标不全面

在对企业的内审工作进行评估时应该从多个层面进行评估，不应该只是单一的从某一方面进行评价，L 公司对于相关指标的获取较为单一，更多的是基于内审业务的基础上进行指标的选择，忽略了一些相关的会对内审工作绩效产生影响

的因素，这与忽略一些与企业内审工作相关的主体也有关联，只注重对内部审计工作及其流程的评价并不能准确合理的评价公司当前的内部审计工作的成效，评估的结果缺乏综合性，评价结果不具备指导意义。

### 3.4.3 绩效评价指标权重设置不合理

在对公司的内部审计工作成效进行评估时，每个指标的影响程度也有所差异，应该依据公司实际的经营状况以及内审工作的特性，运用科学的方法确定各个指标的占比，构建出可以合理的评估出公司真实的内审工作成效的评估体系，更好的服务于公司的战略目标。但L港口公司关于内审工作的评估指标权重的确定并不严谨，更多的是由负责人根据公司之前的经验进行确定，主观影响较大，没有科学的方法和步骤，指标的权重缺乏严谨性和科学性，导致关于内审工作的成效评估结果会出现一定程度的偏差，不能科学客观的反映出真实的绩效，进而阻碍内部审计工作在公司发展过程中所起到的作用。因此，L港口公司需要采用科学合理的方法进行定量分析，科学的设置各个指标的占比，创建出更为合理严谨的评估体系，能够客观合理的反映出公司真实的内审工作的绩效，使得内审工作在公司发展过程中发挥更好的作用。

## 3.5 公司内部审计绩效评价现存问题的成因分析

可以看出公司目前关于内部审计绩效的评价存在一些缺陷，并不能准确科学的反映出公司真实的内部审计工作的成效，形成这些问题的原因可能有以下几个方面。

### （1）公司对于内部审计绩效评价不够重视

关于绩效的评价工作在公司管理活动中起着重要的作用，通过对于绩效的评价可以有效的发现一项工作中存在的问题及不足，进而提出相关的修改意见，解决工作中原先存在的不足，促进部门以及公司出现价值的增长和更好的发展。但是从公司实际关于内审工作绩效的评估情况看，对于内审工作绩效的评估并未引起公司足够的重视，关于内部审计工作的评估更多的是停留在形式层面，没有进行更深层次的分析，只是考察内部审计工作的流程，忽略了企业的实际状况以及组织的整体战略，所以难以帮助公司找出潜在的不足和缺陷，不能科学有效的

反映出公司真实的内部审计工作的成效,从而限制了内部审计工作在公司的长远发展中所起到的作用。

### (2) 绩效评价体系创建难度高

随着经济与市场的逐步发展,内部审计工作不仅与发现公司存在哪些错误风险相关,也和公司的价值增长情况有一定的关联,由于内部审计工作所涉及到的层面较广,涵盖的内容较多,涉及到公司的财务资料情况、公司具体运营情况以及公司的管理活动状况等等层面的内容,并且内审工作不仅与内部审计部门相关,也和公司管理层等其他部门相关,这些不同的利益相关者也会在一定程度上影响内审工作的绩效,所以关于内部审计绩效评价过程中相关指标的选取就比较困难,如果每个层面都想更全面的纳入考察范围,评估体系会十分复杂,其工作量和难度都较大,不利于实际操作实施,使得关于内部审计工作成效的评估不能切实的完成。但如果涉及到的内容太少,又不能准确客观的反映出内审工作的绩效,并且每个指标对于内审工作的成效的影响程度是不同的,因此每个指标的权重也不能简单的依靠管理人员以往的经验进行确定,但是企业相关人员并没有利用科学的方法赋予各个指标科学的权重,只是根据自身知识储备和经验确定指标的权重,导致指标权重设置的并不合理,所以如何依据公司的具体状况以及组织战略创建科学的评估体系对于公司的管理人员而言是一道难题。

### (3) 绩效评价体系的创建缺乏对战略的考虑

对于绩效的评估工作本质上是为了客观的表现出一项工作真实的状况,进而可以帮助完善和提升这项工作的成效,更好的服务于公司的战略,而公司的战略也不只是相对于公司层面而言,是与公司各个部门和人员相关联的,可以借助绩效评估工作这一工具更好的推助其实现,所以关于绩效评估体系的创建需要更多的考虑到组织的战略。而L港口公司在制定关于内审工作的成效评估体系时没有充分的意识到和组织战略息息相关,只是依据内审工作的流程等进行评估体系的创建,从而导致绩效评估体系与组织战略关联不大。而只有当绩效的评估标准和公司的战略相匹配的情况下,组织战略才能更好的借助评估体系这一工具促进其实现,评估体系也可以更好的为战略服务,所以L港口公司需要构建一套充分考虑了组织战略的绩效评估体系,从而帮助公司实现高效长远的发展。

## 4 基于平衡计分卡的内部审计绩效评价体系的构建

### 4.1L 公司内部审计绩效评价体系构建原则

#### 4.1.1 战略导向原则

内部审计工作在当前的企业中所起到的作用越来越显著,内审工作的职能也由原来简单的纠查错误变为了帮助企业实现价值的增长,公司利用内部审计工作改进公司的管理活动,改善不同部门的工作绩效,从而帮助公司实现价值的增长,所以公司的内部审计工作和组织的整体战略息息相关,关于内审工作的绩效评估体系也需要和公司的战略紧密结合起来,不能脱离战略对内审工作的成效进行评价。在分析公司实际经营状况和战略的基础上,将公司的战略具体化,体现在绩效评价体系的各个指标上,整个评估体系的创建需要以公司的战略为重心,确保公司的绩效评价体系 and 整体战略相统一,科学的指导内部审计工作,明确审计工作中重要和非重要的范畴,使得评价体系能够在公司的长远发展中产生更加显著的作用,促进组织整体战略的实现。

#### 4.1.2 可操作性原则

绩效评价体系能否在公司的发展中确切的发挥其价值以及得到有效的实践应用,关键的一点就是这个评估体系是否具备较强的可操作性,能不能在公司常规的经营管理活动中得到充分的利用。如果评估体系并不能适应公司实际的经营状况,在评估工作开展是评估体系就难以得到落实,缺乏可操作性从而变得形式化起不到该有的作用,因此,在创建绩效评估体系的时候需要结合公司实际发展情况,考虑所选择的评估指标是否是合理的,在实际的评估工作中指标的数据能不能科学的得到,这样创建的评估体系可操作性强,能够在评估工作中切实的得到利用,从而发挥应该具备的作用。

#### 4.1.3 定性与定量相结合原则

关于内审工作绩效的评价体系不仅要包括定性指标,同时也需要包含定量指

标，定性指标反映了评估主体的意识状态和经验，不方便用数字直接体现表达，是评估主体在主观上对于被评估内容进行评价，定量指标是能够在数量关系上准确的进行绩效考评，可以客观的反映被评估内容真实状况。在评估体系中，定性与定量指标相互依存，需要同时包含，二者相互促进相互补充可以很大程度上优化提升绩效评估体系，使得评估结果可信度变高，定性与定量指标相联合才能综合准确的得到可以真实体现实际状况的评价结果。

#### 4.1.4 以增值为导向原则

由于市场以及企业机制的改变，内审工作的职责不仅限于发现公司内部运营管理过程中的缺陷风险，随着不同服务对象对内审工作提出的新要求，内审工作的职能也逐渐的转变提升公司的价值。虽然内部审计工作并不能直观的为公司带来经济价值的流入，但可以指出公司在长远可持续发展过程中需要优化改进的地方，找出风险和问题，改善公司的经营管理活动，从而有利于公司实现企业价值的增长，因此在重建 L 港口公司的内审绩效评估体系时需要和公司价值增长紧密结合。

## 4.2 引入平衡计分卡的可行性

关于绩效的评价工作越来越受到企业的重视，因此与绩效评价相关的研究受到许多学者的关注，平衡计分卡作为一种适合运用于绩效评估的方法，与之相关的理论研究也逐渐丰富，关于平衡计分卡的相关研究也趋于完善，将平衡计分卡运用到关于内部审计的绩效评估中有较多的理论参考。

利用平衡计分卡进行绩效的评估，可以更好的将评估工作与组织战略相联系起来，由于 L 公司当面面临诸多挑战和机遇，评估工作应该与组织战略紧密结合，通过四个维度的分析评估实际情况，规避上述的指标不全面等问题，并且使得评估体系内的指标之间具有一定的逻辑性。同时还会涉及到被审单位等其它利益相关者的意见，使得评估结果更加的客观。平衡计分卡从四个层面进行分析评估，将定性与定量相联合，不仅将常规的财务指标纳入评估范围，同时也会涉及非财务性的指标，L 公司所涉及的业务领域比较复杂，一些非财务指标也很重要，结合起来评价会使得评估结果更加科学准确的同时又能兼顾到组织战略，能够有

效的完善和提升公司的内部审计工作。

并且利用平衡计分卡创建评估体系的可操作性较强,依据平衡计分卡的四个层面选择的指标可以全面科学的对内审工作绩效进行评价,再利用层次分析法能够准确的赋予各个指标相应的权重,从而完成绩效评估体系的创建。

平衡计分卡是将公司的整体战略作为依据的,并且在财务、客户、学习和创新以及业务流程四个维度进行指标的获取时与组织的战略相互关联,涉及到长期和短期指标,财务和非财务的指标,使得宏观层面的公司战略得到落实,促进公司内审工作的发展,有利于公司长远目标的实现。

其次,随着市场和企业机制的转变,公司内部审计工作的职能也变得更加复杂,但由于公司的资源是一定的,所以为了使得内部审计工作更好的开展,需要将现有的审计资源进行科学合理的分配。平衡计分卡将不同维度的不同指标都赋予了相对应的权重,根据这些不同指标的权重,审计人员可以确定相对应的重要性以及审计工作的重心,从而完成审计资源的划分,使得审计资源最大程度上被有效的利用,更好的为内部审计工作服务。

内部审计工作的质量很大程度上是由审计人员所决定的,审计人员的专业素养状况与审计工作质量有着密切的关联,内部流程和学习与创新维度能够对审计人员做出科学客观的评价,并且在评价基础上对审计人员实行激励政策,从而促进审计人员积极提高专业素养以及完善自身的综合素质,进而可以有效的提升内审工作的质量。并且依据平衡计分卡所创建的评估体系更加规范和专业,可以更好的为内部审计工作和审计人员提供参考。

### 4.3 L 公司内部审计绩效评价指标的选取

重建的绩效评估体系包含了四个维度,需要根据公司的整体战略以及公司实际的经营状况和发展阶段进行每个维度的指标的选取,把公司整体的战略细分为单个的指标是构建评估体系不可缺少的一个步骤,运用定性与定量相结合的方式构建绩效评估体系对内审部门以及人员进行考评分析。同时要保证评估体系能够体现内审工作所涉及到的具体的以及核心的部分,使得内审人员可以理解并且据此做出相应的改进。公司的战略会随着发展阶段的变化而发生改变,绩效评估体系也需要依据新的公司战略做出相对应的调整。

在对 L 港口公司进行内审绩效评价指标的分析时，需要将公司的战略以及发展现状和平衡计分卡相关联。平衡计分卡从财务、客户、内部流程以及学习与创新维度对公司的内审绩效展开评价，能够准确客观的反映出内审人员在工作过程中的表现以及工作成果情况。Ziegenfuss 于 2000 年在 GAIN 研究的基础上分析总结了 25 个很重要的内部审计绩效评价指标，本文根据 L 港口公司的组织战略以及实际发展现状，在这 25 个重要的评估指标的基础上展开相应的改动，从而获取适合于 L 港口公司的绩效评估指标。

### 4.3.1 财务维度

财务维度体现的是公司在过去已经发生的与财务相关的结果，是公司的所有者比较看重的指标，虽然内部审计工作旨在帮助公司实现价值的增长，但是内审工作通常难以直接的为公司常创造价值，但是可以借助其他方式例如发现问题并帮助改善从而间接的为公司创造价值，所以财务维度主要在成本的层面上分析内审工作为公司创造价值增长的情况。

#### (1) 内部审计节约成本率

该指标表现了由于内部审计工作的实施，被审单位以及公司原先的成本状况是否得到了改善，原本的成本费用数额有没有受到内部审计工作的影响，减少的成本的数额占原先成本数额的比例越大表明内审工作的作用越明显，减少的占比越大，该指标的情况越良好。

#### (2) 发现舞弊减少的经济损失

纠察公司存在的舞弊状况是内部审计工作很重要的一环，内部审计工作可以检查到公司运营以及管理活动中存在的舞弊情况，从而帮助公司减少由于舞弊所造成的经济损失，间接的促进公司实现价值的增长，内部审计工作所减少的经济损失越多，该指标的数额越大，代表内审工作所作的贡献越大。

#### (3) 外部审计费用节省比例

公司的外部审计工作人员会对其内部审计部门以及内审工作进行考评和分析，对于内审工作中与外部审计关联性大并且可信度高的部分，外部审计工作人员会直接进行参考采纳，这样的工作方式不仅可以有效的提高外部审计的工作效率，而且还可以在在一定程度上减少公司的外部审计方面的支出，从而实现公司价

值的增长。外部审计人员所采纳的部分越多，公司减少的外审支出越多，该指标状况越良好。

#### （4）内部审计成本比例

内部审计成本比例是指公司的内审工作所产生的费用在公司总费用中的所占的比例，该比例直接体现了公司内部审计费用支出状况，内部审计部门在实际工作中同样需要注意对于成本的控制，提升工作的效率以及对审计资源的合理利用，内部审计工作需要在满足耗费较少费用的条件下为公司创造更多的价值。

### 4.3.2 客户维度

客户维度在绩效评估体系中是很重要的一個维度，它可以依据其他主体的反馈直观的体现出内审工作的成效水平。内审工作的客户维度也就是公司内审工作所涉及到的利益相关者，主要是公司管理层、外部审计部门以及被审单位等，这些不同的利益相关者会对内审工作有不同的要求，内审工作人员需要将工作成果向公司高层汇报，内审部门需要加强和不同客户之间的交流，从而更好的满足不同的需求。所以，该维度是从和内审工作相关的利益相关者角度对内审工作做出分析考评。

#### （1）公司高层对内部审计的满意程度

公司的高层对内部审计而言是最核心的客户，内部审计的工作成果对与公司高层来说有很大的借鉴参考意义，公司高层对其满意度也侧面反映了内部审计工作的有效性，并且公司高层对于内部审计的满意度和关注程度也会影响到其他部门对于内部审计工作的态度，关系到内部审计部门是否可以更好的开展工作。公司高层的满意度与内部审计工作所创造的价值成正比，能够体现内审工作在促进公司完成组织目标过程中发挥的作用。

#### （2）审计建议被采纳比例

审计建议被采纳比例是指内审人员在审计过程中提出的审计建议被采纳的部分在所有提出的建议中的占比，内审人员通过展开内审工作对被审单位提出相对应的审计建议，为被审单位以及公司管理层提供参考。被采纳的占比越大，说明内审工作的质量越高，内审人员所提出的建议越科学合理，被审单位对于内审工作认可度越高，改善被审单位的同时也体现内审工作的意义。

### （3）被审单位的满意度

由于审计的职能发生的转变，内部审计人员在工作过程中必须为被审单位考虑，如果被审单位对于内审工作的满意度较高，则说明内审工作对于其运营或者管理活动确实起到了积极作用，内审工作的质量以及效率都较高，对于被审单位和公司的发展起到了重要的作用，如果被审单位对于内审工作的满意度低，则表明内审工作在实际工作过程中存在一定的问题，没有切实的帮助到被审单位，此时内审工作的绩效和价值较小。

### （4）外部审计对内审工作成果的利用度

内审工作的有效性与外部审计工作对其的借鉴利用度相关联，如果公司的内部审计工作质量和有效性很高，外部审计工作人员对其进行考评分析之后会参考利用一些和外部审计工作关联的部分，不仅可以降低外部审计人员的工作强度，也表明了内审工作的高效性。外部审计人员所借鉴参考的内容越多，说明内审工作的有效性越高，内审工作的意义越大。

## 4.3.3 内部流程维度

内部流程维度主要是从内审工作的流程角度出发考虑，业务流程的优劣与内审工作的质量和有效性有着很大的联系，业务流程的改进与完善可以在很大程度上提升内审工作的成效，促进内审工作发挥更重要的作用。因此，需要依据公司实际的经营状况选取内部流程维度的相关指标，通过对这些指标的考评分析完成对公司内审工作绩效的评估。

### （1）内审程序执行是否合规

该指标是用于考查内审工作人员在具体的内部审计工作过程中执行内审程序的情况，在实际工作中，审计人员出于成本或者审计效果等方面的原因可能会出现违规行为，这就会使得内审工作的工作成果的价值在很大程度上减少，同时也会对公司造成一定的损失，不利于内审工作的发展。因此，需要利用该指标对公司内审工作的执行情况进行考评，使得内审程序按照规范得到实施，保障审计工作的质量和可信度。

### （2）内审计划完成程度

内审计划完成程度是指实际完成的工作与计划的工作的比例，代表了内审计

划的完成情况,该指标一方面可以体现出内审部门的工作效率,工作人员的能力,有没有按照计划开展内审工作,另一方面也可以展现内审计划是否科学,有利于制作与公司当前实际发展现状更加适配的内审计划,该指标的数值越大表明内审计划完成的状况越好。

### (3) 现代审计技术使用率

现代审计技术使用率是指应用了现代审计技术的业务量在所有审计业务量中的占比,该指标体现了公司的内部审计工作对于现代审计技术的使用情况,在一些审计业务中运用现代审计技术,可以在很大程度上减少内部审计工作人员的工作量,节省很多时间和精力,提高工作的准确性,改善内审工作的质量,使用率越高,该指标的获分情况越好。

### (4) 内审事项重要程度

公司的事项是多种多样的,在重要性的前提下有先后之分,对于高风险或者数额大等重要的事项需要进行着重审查,不可遗漏一些重要的审计事项,由于公司是港口类公司,其经营模式和盈利方式与常规公司有所差异,因此内审工作需要注意工作的侧重点和重要性水平较高的事项。同时公司的审计资源是一定的,需要根据审计事项的重要程度合理的进行划分审计资源,对于一些重要的审计事项需要投入更多的资源,从而使得审计资源被科学合理的运用,改善内审的工作成效。

### (5) 后续审计跟踪情况

后续审计旨在考察以及改善被审单位对于内审工作人员提出的审计建议的采纳调整情况,进一步巩固内审工作的成效,防止内审工作只存在于表面得不到落实的情况发生。因此,该指标考察测评内审部门的后续审计情况,使得内审部门按时实施后续审计工作,从而巩固内审工作的成效,使得内审工作在公司长远发展以及实现组织目标的过程中发挥更大的作用。

## 4.3.4 学习与创新维度

学习与创新维度主要是考评公司的内审工作人员的,分析内审工作人员掌握新事物和新知识的潜在能力,在当前多变的环境中,各种技术不断更新发展,公司为了适应复杂多变的环境,需要有能对多变的环境做出应对的员工,这就要求

员工必须具备接纳新鲜事务以及有一定的知识积累。公司的内部审计人员更是如此，在接纳新事物和良好知识储备的前提下，不断学习创新以适应外界局势，使得内部审计工作更好的开展，产生更好的效果，为公司的长远发展做出更大的贡献。

#### （1）内审人员教育水平

内审人员受过教育的水平可以体现出其综合水准，一般情况下，员工受过教育水平越高其综合水平越高，内审人员的接收能力和潜在能力也更强。内审工作具体是由内审工作人员完成的，所以内审工作的成效会在一定程度上取决于内审人员的受教育情况，当前的内审工作要求内审人员具备更强的学习能力和应变能力，因此，在对内审工作成效考评分析时需要对内审人员的教育情况进行考查分析。

#### （2）有专业证书员工比例

该指标代表的是具备相关专业证书的内审人员在所有内审人员中所占的比重，专业证书在一定程度上可以反映内审人员的专业素养，而内部审计工作由于其工作的特殊性质，需要工作人员具备较强的专业素养，当公司的具备专业证书的人员占比较高时，说明公司的内审工作团队的专业水平高，可以更高效科学的开展内部审计工作，从而所取得的内审工作成果质量高以及有效性强，所以对内审工作的绩效考评是需要对人员的专业水平进行考查。

#### （3）内审人员培训情况

在实际的内审工作中，由于环境和相关制度的变化，内审人员必须持续的学习培训才能获取新的知识和技能，从而适应内审工作的新要求，更加高效的完成内审工作。在以往工作经验的基础上通过专业的培训教育，内审工作人员可以掌握最新的知识，了解最新的制度情况，提高专业素养水平，可以有效的提升公司的内审工作绩效水平。

#### （4）内审人员平均审计工龄

通常情况下，内审人员是否可以高效的完成其职责内的任务与其参加相关工作的年限有一定的联系，其工作的年限越长，积累的相关经验和知识储备也越多，在实际工作中可以更加敏锐的发现问题并且给出合理的建议，因此，内审工作人员的平均工作年限也能体现出工作团队的业务水平，内审人员的平均工作时间越

长，越能高效的开展内审工作，得到的内审成果质量越高，所以对内审成效进行评估时需要对内审人员的工作年限进行考查。

依据上述的分析，构建的与 L 公司适配的内审绩效评估体系如表 4.1 所示：

表 4.1 L 公司内部审计绩效评价指标体系

目标层	准则层	指标层	
L 港口公司内部 审计绩效评价指 标体系	财务维度 (A)	内部审计节约成本率 (A1)	
		发现舞弊减少的经济损失 (A2)	
		外部审计费用节省比例 (A3)	
		内部审计成本比例 (A4)	
	客户维度 (B)	公司高层对内部审计的满意程度 (B1)	
		审计建议被采纳比例 (B2)	
		被审单位的满意度 (B3)	
		外部审计对内审工作成果的利用度 (B4)	
	内部流程维度 (C)	内审程序执行是否合规 (C1)	
		内审计划完成程度 (C2)	
		现代审计技术使用率 (C3)	
		内审事项重要程度 (C4)	
		后续审计跟踪情况 (C5)	
		内审人员教育水平 (D1)	
		学习与创新维度 (D)	有专业证书员工比例 (D2)
			内审人员培训情况 (D3)
内审人员平均审计工龄 (D4)			

#### 4.4 基于层次分析法确定内部审计绩效评价指标的权重

评估体系中每个指标的权重体现了各自的重要性水平，为这些指标确定权重是为了让不同的指标的重要水平更加直观的表现出来，从而使得内审工作人员在具体的内审工作中明确不同任务的优先级，确定不同事项应该投入的资源和时间。

本文运用层次分析法为评估体系中每个指标确定权重，层次分析法能够根据专家打分的情况明确不同指标的重要性水平。本文把评估体系设成了三个层次，根据专家打分明确各个维度和各个指标的重要性水平。

(1) 建立层次结构模型

本文的评估体系分为目标层、准则层、指标层三个层次。目标层是 L 公司的内审绩效评价体系，准则层则是财务、客户、内部流程、学习与创新维度这四个维度，指标层则是获取的十七个评估指标，如图 4.1 所示：

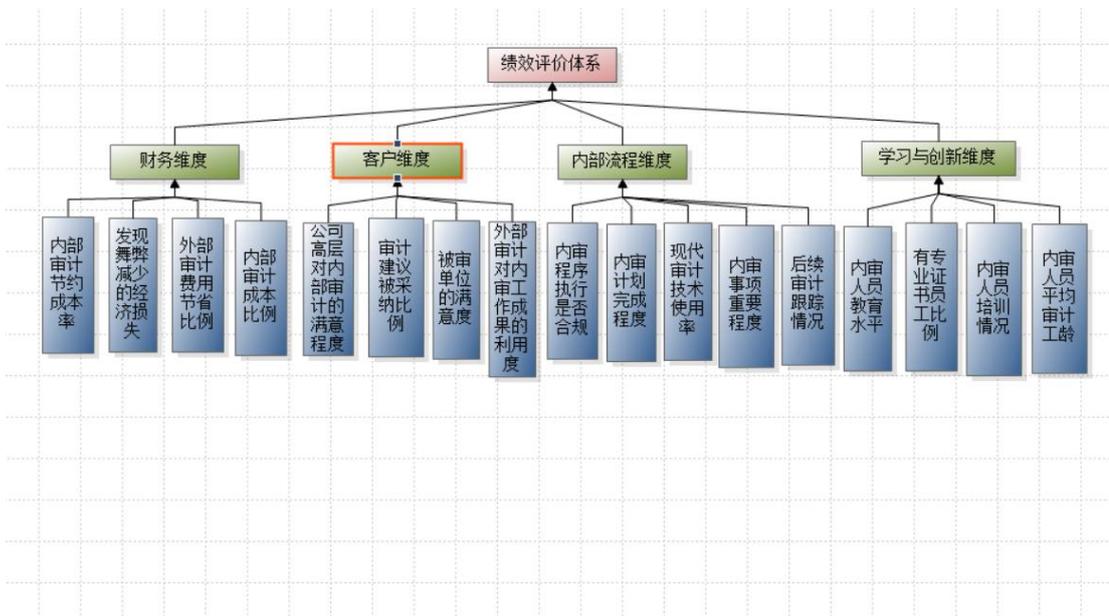


图 4.1 L 公司内部审计绩效评价体系层级模型

(2) 构建判断矩阵

构建判断矩阵是层次分析法核心的一步，需要将元素之间进行两两比较，以此确定元素的重要性水平以及权重，构造出判断矩阵。矩阵公式为：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}, \text{ 并且 } a_{ij} \text{ 代表元素 } i \text{ 相对于元素 } j \text{ 的重要性水平, 本文采用}$$

广泛运用的 1 到 9 的标度法进行量化，如表 4.2 所示：

表 4.2 标度表

量化标度	量化含义
1	表示两个元素相比，具有同样的重要性
3	表示两个元素相比，前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比，前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比，前者比后者极其重要
9	表示两个元素相比，前者比后者强烈重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
倒数	若元素 i 和元素 j 的重要性之比为 $a_{ij}$ , 那么元素 j 与元素 i 的重要性之比为 $a_{ji}=1/a_{ij}$

(3) 根据矩阵求出每个指标的权重，对矩阵的数据进行处理，得到每个层面各个指标的权重占比。

(4) 进行一致性检验

由于不同个体看待事物的角度认知是不同的，所以需要矩阵的一致性进行检验，从而确定矩阵的有效性。通过计算当一致性检验系数  $CR < 0.1$  时，通过一致性检验，矩阵是有效的。公式为： $CR = \frac{CI}{RI}$ ，并且 CI 为普通一致性指标，RI 为平均随机一致性指标，如表 4.3 所示， $CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1}$ , n 代表矩阵的阶数。

表 4.3 RI 指标参数表

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46

本文在对 L 港口公司的内部审计绩效评价体系进行研究时，向公司的管理人员和审计人员以及相关的审计专家等 20 人发放相关的问卷调查，初步确定了指标的重要性水平，为了降低其主观程度，利用 yaahp 软件对问卷进行分析处理。

表 4.4 准则层维度判断矩阵

	财务	客户	内部流程	学习与创新	权重
财务	1.0000	3.0000	0.5000	4.0000	0.3146
客户	0.3333	1.0000	0.3333	2.0000	0.1392
内部流程	2.0000	3.0000	1.0000	5.0000	0.4667
学习与创新	0.2500	0.5000	0.2000	1.0000	0.0795

一致性比例是 0.0212，对“内部审计绩效评价体系”的权重：1.0000； $\lambda_{max}$ ：4.0567

表 4.5 财务维度判断矩阵

财务维度	内部审计节约成本率	发现舞弊减少的经济损失	外部审计费用节省比例	内部审计成本比例	权重
内部审计节约成本率	1.0000	3.0000	5.0000	4.0000	0.5485
发现舞弊减少的经济损失	0.3333	1.0000	2.0000	2.0000	0.2134
外部审计费用节省比例	0.2000	0.5000	1.0000	0.5000	0.0947
内部审计成本比例	0.2500	0.5000	2.0000	1.0000	0.1434

一致性比例是 0.0213，对“内部审计绩效评价体系”的权重：0.3146； $\lambda_{max}$ ：4.0569

表 4.6 客户维度判断矩阵

客户维度	公司高层对内部审计的满意程度	审计建议被采纳比例	被审单位的满意度	外部审计对内审工作成果的利用度	权重
公司高层对内部审计的满意程度	1.0000	3.0000	2.0000	4.0000	0.4598
审计建议被采纳比例	0.3333	1.0000	2.0000	3.0000	0.2537
被审单位的满意度	0.5000	0.5000	1.0000	3.0000	0.2009

续表 4.6 客户维度判断矩阵

客户维度	公司高层对 内部审计的 满意程度	审计建议被 采纳比例	被审单位的 满意度	外部审计对 内审工作成 果的利用度	权重
外部审计对 内审工作成 果的利用度	0.2500	0.3333	0.3333	1.0000	0.0856

一致性比例是 0.0600，对“内部审计绩效评价体系”的权重：0.1392； $\lambda_{max}$ ：4.1603

表 4.7 内部流程维度判断矩阵

内部流程 维度	内审程序 执行是否 合规	内审计划 完成程度	现代审计 技术使用 率	内审事项 重要程度	后续审计 跟踪情况	权重
内审程序 执行是否 合规	1.0000	5.0000	3.0000	2.0000	3.0000	0.4112
内审计划 完成程度	0.2000	1.0000	0.5000	0.5000	2.0000	0.1030
现代审计 技术使用 率	0.3333	2.0000	1.0000	1.0000	4.0000	0.2003
内审事项 重要程度	0.5000	2.0000	1.0000	1.0000	4.0000	0.2144
后续审计 跟踪情况	0.3333	0.5000	0.2500	0.2500	1.0000	0.0712

一致性比例是 0.0430，对“内部审计绩效评价体系”的权重：0.4667； $\lambda_{max}$ ：5.1924

表 4.8 学习与创新维度判断矩阵

学习与创新 维度	内审人员教 育水平	有专业证书 员工比例	内审人员培 训情况	内审人员平 均审计工龄	权重
内审人员教 育水平	1.0000	2.0000	3.0000	2.0000	0.4083
有专业证书 员工比例	0.5000	1.0000	2.0000	3.0000	0.2967
内审人员培 训情况	0.3333	0.5000	1.0000	0.5000	0.1188
内审人员平 均审计工龄	0.5000	0.3333	2.0000	1.0000	0.1763

一致性比例是 0.0622，对“内部审计绩效评价体系”的权重：0.0795； $\lambda_{max}$ ：4.1661

综上所述，本文构建的公司内部审计绩效评价指标体系的权重如表 4.9 所示：

表 4.9 L 公司内部审计绩效评价体系权重

目标层	准则层	准则层 权重	指标层	各指标权 重	综合权重
L 港口公 司内部 审计绩 效评价 指标体 系	财务维 度	0.3146	内部审计节约成本率	0.5485	0.1726
			发现舞弊减少的经济损失	0.2134	0.0671
			外部审计费用节省比例	0.0947	0.0298
			内部审计成本比例	0.1434	0.0451
	客户维 度	0.1392	公司高层对内部审计的满意 程度	0.4598	0.0640
			审计建议被采纳比例	0.2537	0.0353
			被审单位的满意度	0.2009	0.0280
			外部审计对内审工作成果的 利用度	0.0856	0.0119

续表 4.9 L 公司内部审计绩效评价体系权重

准则层	准则层权重	指标层	各指标权重	综合权重
内部流程维度	0.4667	内审程序执行是否合规	0.4112	0.1919
		内审计划完成程度	0.1030	0.0480
		现代审计技术应用率	0.2003	0.0935
		内审事项重要程度	0.2144	0.1000
		后续审计跟踪情况	0.0712	0.0332
		内审人员教育水平	0.4083	0.0325
		有专业证书员工比例	0.2967	0.0236
		内审人员培训情况	0.1188	0.0094
		内审人员平均审计工龄	0.1763	0.0140
		学习与创新发展	0.0795	

在新构建的 L 公司内部审计绩效评价体系中，可以看出内部流程维度所占的比重是最大的，达到了 0.4667，并且在这一维度内，内审工作的程序是否符合规范是影响权重最大的一个指标，可以看出按照规范完成内审工作还是至关重要的。其次是财务维度，达到了 0.3146，客户维度所占的比重较小，学习与创新发展维度的比重是最小的，占到了 0.0795，可以看出对内审工作人员专业素养的考察重要性水平较低。

作为绩效评价体系中体重占比最高的一个维度，内审工作的内部流程状况的好坏与内部审计的成效情况有着很密切的联系，在具体内审工作过程中，需要更

多的关注审计工作的内部流程状况,必须要保证在满足与规范制度一致的前提下开展内部审计工作,合规性是内审工作人员必须要遵守的,同时要时刻关注审计计划的完成情况,要根据审计计划规定的任务量以及时间点来调整当前的工作状态,按时有效的落实审计计划。并且在实际工作中要注重审计事项的重要性水平,对于重要的审计事项要着重进行考查,不要遗漏对一些重要的审计事项的审查,也不要对一些相对而言不太重要的事项投入过多的资源和时间,需要依据不同审计事项各自的重要性水平划分相对应资源。同时由于相关技术的不断发展,要学会利用现代审计技术辅助完成内审工作,不仅减轻了内审人员的任务量,也可以提升内审工作的工作成果水平,对内审建议的接收情况也要进行考查,防止出现形式化的情况,加强对内部审计工作成果的巩固,避免对资源的浪费。

财务维度的占比是第二位的,说明与内审工作相关的财务情况对于其绩效水平有着不小的影响,由于内审工作通常不会直接产生直观的收益,所以财务维度以成本为重心对内审工作在这一维度的相关指标进行考评分析。并且在这一维度中,由于开展内审工作为公司带来的成本节约所占的比重很大,由于内审工作的重要的职能是为公司带来价值的增长,其所带来的成本节约也可以视为一种价值的增长,所以这一指标对于内审工作的成效有着很重大的影响,发现舞弊避免的损失以及节省的外审成本都是内审工作为公司带来的收益,在对内审工作进行绩效考评是都需要进行考评分析。客户维度对其影响程度较小,但是在这一维度中,高层管理者对内审工作的满意度是十分关键的,一方面,内审工作的成果很大程度上是被高层管理人员参考借鉴利用的,所以其看法可以体现出内审工作的成果质量情况,即内审工作是否创造了有用的价值,另一方面,公司高层对内部审计的态度会关系到公司其他部门对于内部审计的看法,关系到内部审计工作是否可以更好的在公司开展,也会在一定程度上影响内审成果的质量,所以这一指标对于内审工作的绩效有着很关键的影响。学习与创新维度所占的比重是第四位,说明在对内审工作的成效进行评估时,对于内审人员本身的状况的考查的重要性水平比较低,但内审人员的教育情况以及后续学习的情况也会在一定程度上影响内审工作的成效,当前的环境和制度都会不断的改变,内审人员也需要持续的学习提升才能够达到内审工作的要求,所以也需要对内审人员的综合素养以及专业水平实施测评。

## 5 基于平衡计分卡的公司内部审计绩效评价体系的应用

### 5.1 内部审计绩效评价体系的具体应用

把新的评估体系运用到L公司中，公司的高层管理人员以及审计委员会成员等人员作为评分主体，对公司近三年的内部审计工作状况完成评分，再对这些评分进行取平均数的操作，再依据每个指标的权重算出实际的得分，如表5.1所示：

表5.1 L公司内部审计绩效评价综合得分表

准则层	指标层	权重	评分	得分
财务维度 (A)	内部审计节约成本率 (A1)	0.1726	75	12.945
	发现舞弊减少的经济损失 (A2)	0.0671	84	5.6364
	外部审计费用节省比例 (A3)	0.0298	83	2.4734
	内部审计成本比例 (A4)	0.0451	78	3.5178
客户维度 (B)	公司高层对内部审计的满意程度 (B1)	0.0640	79	5.056
	审计建议被采纳比例 (B2)	0.0353	81	2.8593
	被审单位的满意度 (B3)	0.0280	83	2.324
	外部审计对内审工作成果的利用度 (B4)	0.0119	82	0.9758
内部流程维度 (C)	内审程序执行是否合规 (C1)	0.1919	78	14.9682
	内审计划完成程度 (C2)	0.0480	90	4.32
	现代审计技术使用率 (C3)	0.0935	72	6.732
	内审事项重要程度 (C4)	0.1000	75	7.5
	后续审计跟踪情况 (C5)	0.0332	80	2.656
学习与创新发展 (D)	内审人员教育水平 (D1)	0.0325	84	2.73
	有专业证书员工比例 (D2)	0.0236	83	1.9588
	内审人员培训情况 (D3)	0.0094	77	0.7238
	内审人员平均审计工龄 (D4)	0.0140	73	1.022
	总得分			78.3985

本文将最终得分划分了五个层级，60分以下代表很差，60-69代表较差的层级，70-79代表一般水平的层级，80-89代表良好的层级，90-100代表优秀的层级。适用了重新构建的绩效评估体系之后，在公司相关人员依据公司实际的内审工作情况对各个指标给出评分的条件下，公司的内部审计绩效的得分是78.3985分，属于一般水平的层级，这表明公司的内部审计绩效还有很多可以改善的地方，例如内审工作对于成本的节约情况，内审人员在实际工作中借用现代信息技术的状况，以及对于一些重要事项的审计都需要得到改善，高层管理者需要及时关注到这些问题，并且针对这些存在的不足采取相对应的举措，改善内审工作的绩效水平，使得内审工作可以在公司的长远发展以及实现组织战略的过程中发挥更重要的作用。

## 5.2 内部审计绩效评价结果分析

### 5.2.1 财务维度分析

财务维度在公司的内部审计绩效评价体系中的占比比较大，表明在实际的内部审计工作过程中，其对各项成本带来的节省具备一定的意义，在较大程度上影响着内审工作的工作成效。在这一维度当中，占比较大的是节约成本率，说明由于开展内审工作为其他各项经营活动或者管理活动所带来的成本节省是很重要的一个因素，因为内部审计重要的职能是帮助企业实现价值的增长，但是这一指标的得分情况较差，说明公司由于开展内审工作为其他活动减少费用的效果并不显著，这点需要引起公司内部相关人员的重视，应该及时的找出造成这种现象的成因，并且制定对应的措施去改善这一问题，使得内部审计工作可以更好的发挥其职能。发现舞弊减少的损失以及外审费用的减少情况比较良好，表明内审工作的有效性以及可信度都比较高，能够发现存在异常的事项并且所审计的事项可以为外部审计人员提供一定的参考借鉴，同时也可以公司减少一部分外审费用。公司内审的成本占比情况得分较低，说明公司的内审工作的成本较高，在保证工作能够有效的开展的前提下，应该注意对于成本的控制，避免造成审计资源的浪费或者闲置，可以对内审成本的构成进行考查分析，从而进行有针对性的管控，有助于改善这一指标的实际状况。对于得分情况良好的减少舞弊损失和节省外审费

用指标，公司的内审部门需要保持发现问题的能力以及内审工作的有效性，同时也需要注意采取一些举措促使内审工作帮助降低其他运营活动的支出，优化内审工作的成本占比。

### 5.2.2 客户维度分析

在客户维度中，公司高层对于内审工作的满意度的占比是最大的，因此这一指标对于公司的内审工作绩效的判断有较大的影响，公司这一指标的得分情况较为一般，公司高层通常会借鉴内审工作的成果进行决策或者管理公司，所以内审部门可以研究公司高层在进行决策或者管理时会涉及到哪些比较重要的事项，从而对这些事项重点进行审查，以此改善公司高层的满意度，公司高层的满意度也会影响到公司其他部门或者人员对于内部审计的态度，在一定程度上决定了内审工作在公司内部是否可以顺利的开展，关系到内部审计成果的质量以及可信度，因此，内审部门需要及时采取相应的对策改善这一现状。客户维度的其他指标的得分情况良好，表明内审部门为被审单位提供的服务符合其需求，内审工作可以为被审单位的运营提供一定的价值，审计建议被采纳的情况良好，但是还需要进一步的改进，在实际内审工作过程中，应该对被审单位进行多方面考查，从而确保提出的意见对其是有意义的，提升审计意见被采纳的状况。外部审计人员对于内审成果的借鉴程度较大，表明内审工作的有效性水平较高，对于一些外部审计会涉及到的事项也进行了考查，在减轻外部审计人员工作量的同时也保障了审计质量。公司的内审部门需要及时和不同的利益相关者进行沟通，了解其不同的需求，这样才能更高效的开展内审工作，为不同的客户提供各自的价值，使得内审工作在公司在完成整体的目标过程中起到更重要的作用。

### 5.2.3 内部流程维度分析

内部业务流程维度在 L 港口公司内部审计绩效评价体系中的占比是最大的，其对内审工作的成效的影响是最关键的，公司相关人员需要更加关注这一维度的指标得分情况。在这一维度中，业务程序有没有按照规范实施的比重是最大的，表明在 L 公司中，内审工作的合规性受到了更多的重视，合规性与内审工作绩效状况有着很大程度上的关联，但是公司的这一指标得分情况处于一般层级，说

明公司内审工作在实际工作过程中有一些程序的开展违反了相关的规范或者制度，内审部门应该组织内审人员加强对相关规范以及制度的学习，并且让其认识到遵守相关规范的重要性，要求在实际工作过程中更多的关注内审工作的合规性。公司的内审计划的完成情况得分很高，表明内审人员执行力强，有效的落实了提前计划的任务，按照内审计划的内容在规定的时间节点完成了规划的任务量，也反映了公司的内审计划的合理性。现代审计技术利用的得分并不高，公司内审人员在实际工作过程中对于现代技术的利用不够，工作人员对于相关技术的学习掌握情况比较薄弱，内审部门需要加强部门人员关于现代审计技术的了解和掌握，不仅可以降低内审人员的工作强度和任务量，同时也可以改善内审工作的成果质量状况。内审事项的重要性水平得分情况也一般，表明公司内审人员在实际工作过程中对于重要事项的审查力度有所欠缺，对于重要性水平较高的事项都需要展开审查工作，同时需要科学规划对于审计资源的划分，加强关于比较重要事项的考查分析，按照事项的重要性程度高效的开展内部审计工作，从而改进这一指标的实际状况。公司的后续审计工作开展的较为有效，表明内审人员对于所提出的审计意见进行了落实，巩固了内审工作的工作成果，应该继续加强关于内审工作后续的考量，避免内审的工作成果变为了形式化的产物。作为内审工作评估体系中最最重要的一个维度，公司需要更多的关注相关指标的状况，对于情况良好的需要继续保持和改善，对于情况一般的需要及时采取措施进行改进，促使内审工作高质量的得到开展，为公司发展做出更多的贡献。

#### 5.2.4 学习与创新维度分析

学习与创新层面主要是对公司的内审人员的考查，在这一维度中，内审人员的教育情况以及专业资格得分情况良好，这表明公司的内审人员的综合素质以及专业素养水平都比较高，工作人员的潜在学习能力以及接受新事物的能力都比较强，但是其后续培训情况的得分情况一般，说明内审人员在参加工作之后关于新的知识以及制度规范的了解和掌握比较少，公司应该督促相关人员积极参加后续的培训与学习，增强专业知识的积累，从而满足当前内审工作的要求，更加高效的开展内部审计工作。内审人员的工龄得分较少，反映了内审工作人员在相关工作方面的工作经验比较少，需要继续积累相关方面的工作经历，增加自身的储备。

内审工作是由相关的内审人员完成的，所以为了保障内审工作的质量，需要不断的完善提升工作人员的综合水平以及专业素养。

### 5.3 提升 L 公司内部审计绩效的建议

#### (1) 提升内审队伍的专业化程度

公司内部审计人员的专业水平以及学习能力在很大程度上决定了公司内部审计进展的质量，当前的经济环境以及企业机制的转变，促使内审工作对审计人员提出了更高的要求，为了有效的完成内部审计工作的任务，内审人员应该具备更高水平的专业素养，掌握更多的有关方面的知识，因此如何改善公司内审人员的专业能力是公司的一个重心任务。

首先，L 港口公司可以对内审部门的人员组成进行调整，从各个渠道接纳教育水平较高以及专业资格较强的专业人员，这些人员的知识储备水平以及潜在的学习能力都较强，可以改善公司内审队伍的人员构成基础，其次，从上文可以看出 L 港口公司内审人员的后续学习培训情况并不理想，由于当前的经济环境复杂多变，所以后续培训对于内审人员而言是十分重要的，公司应该定期组织相关人员进行培训学习，了解该行业最新的发展现状，掌握新的知识以及改动的规范制度等等，从而进一步提升内审人员的专业素养，达到内审工作的专业标准。同时可以针对内审人员构建一套激励体系，包括对专业资格方面的考查以及对实际工作中内审人员的工作状况的考评分析，对于不同的表现应当依据相对应的标准进行奖罚，在这种条件下，公司的内审人员会主动的优化本身的专业素质。

#### (2) 加强内部审计成果的应用

公司高层人员对于内审工作的满意度以及其他指标的得分情况可以看出公司内审成果的应用状况需要进一步改善，最大化保证内审工作的工作成效，首先应该创建关于内审工作成果的调整机制，在内审人员对被审单位完成审计并且据此提出相关的审计意见后，被审单位需要及时按照提出的审计意见进行整改，在此过程中，需要将具体的整改责任进行落实，在规定的日期，内审人员需要再一次对被审单位实行审计，考查所提出的审计建议的运用状况以及被审单位的调整情况，保证内审工作的工作成果被有效的利用，为被审单位提供了一定的价值。并且内审人员在具体的工作过程中应该充分的了解考查其更多的信息，了解其内

在运营管理机制,使得审计成果对于被审单位是有价值和意义的,被审单位也更倾向于应用内审工作的工作成果。L公司需要进一步了解落实内审成果的利用程度,保障内审工作的绩效水平,避免审计成本的浪费,促使内审工作在公司长期发展中起到更加重要的作用。

### (3) 取得高层人员的关注和支持

在公司内部,高层管理人员对于内部审计工作的看法和态度对于内审部门和内审工作在公司内部的地位有着深远的影响。L港口公司的管理层对于公司内审工作的关注程度并不高,没有充分的意识到当前社会背景下公司内审工作对于一个公司长期发展过程中所发挥的重要作用,使得公司的其他部门以及工作人员对于内审工作的关注和重视程度不高,内审人员在开展具体的内审工作时会遇到各种阻碍和问题,严重影响到内审工作高效的进行,审计的成果质量也得不到保障。公司高层人员对于内审工作的态度会关系到整个公司对于内审工作的看法,因此,公司需要宣传关于内审工作在新的发展背景下所具备的重要意义,促使公司的高层管理人员认识到内审工作服务于公司的整体战略以及有助于公司实现价值的增长的积极意义,进而对内审工作给予更多的关注和支持,使得内审工作可以在公司内部更加高效的展开,同时,公司应该以公司高层管理人员为引导,使得包括其他部门和人员和整个公司内部都对内审工作给予更多的重视,形成整个公司都看重内审工作的氛围,各个部门及其工作人员都会认可内审工作,可以有效的提升内审工作的工作成效。

### (4) 与公司战略相结合

L港口公司的内部审计工作是为公司的组织战略服务的,有帮助公司实现价值的增长的职能,所以内审工作在每个阶段都必须将公司的战略作为核心,在实际的内审工作过程中,不要只关注公司财务状况,要将内审工作的范围扩展,对于一些非财务性的事项也要进行审查,在工作过程中也要考虑到和内审工作相关的其他主体,使得内审工作可以在公司战略的引导下开展内审工作,其审计的事项与公司的战略契合度较高,可以在较大程度上保障公司的利益。以平衡计分卡为基础构建的内审绩效评价体系就是把对内审工作的考评和公司的战略联系起来,指导内审人员在内审工作中需要注意哪些方面,提高内审工作的工作绩效,帮助企业达到价值增长的目的,促进内审工作在公司长期发展中有更多的作用。

### （5）合理运用审计技术手段

在当前信息技术日渐完善的大环境下，社会的各个行业都会在不同程度上受到波及，内部审计工作也需要适应这种大环境的变化，在实际的内部审计工作过程中，要依据实际情况合理的运用现代审计技术，将传统的审计方法手段与现代审计技术相互融合起来，更加高效科学的开展公司的内部审计工作。L港口公司在利用现代审计技术辅助内审工作的方面做的并不理想，没有高效的运用审计技术帮助解决实际工作中存在的问题，更多是依赖传统的审计手段，导致审计的效率没有得到明显的改善。因此，公司需要加大力度宣传内审技术在工作所起到的积极作用，使得内审部门以及相关人员可以充分的意识到审计技术的重要性，并且加强内审人员对于相关技术的培训和学习，对其关于审计技术的掌握程度进行考核测评，引入或者研发适用于本公司的和审计技术相关联的软件系统，督促内审工作人员对软件系统的学习和实践，创建审计资源库，从而可以让公司内审人员进行参考借鉴，辅助内审人员更加高效的展开内审工作，加强公司内审工作的信息化建设，在公司展开对有关单位的审计工作时，科学的运用有关信息技术不仅能够提升工作效率，降低工作人员的任务量和工作时间，同时也对审计工作的工作成果质量有保障效果。在加强内审人员关于审计技术以及相关软件系统的学习的同时，也要使得内审技术能够在工作中发挥关键性的作用的理念在公司的内审部门得到贯彻，从而使得内审技术可以在实际内审工作过程中更好的被运用，改善内部审计工作的绩效。

### （6）设立合作沟通机制

内审工作在公司内部的开展与其他的部门或者人员有着很密切的联系，为了使得内审工作能够在公司更加有效的开展，内审部门需要和其他的主体及时沟通协作。首先，内审人员需要增强与公司高层管理人员的交流，公司高层清楚公司未来的发展方向以及当下的工作重心，通过及时与高层管理者的沟通，内审人员可以确定当前阶段内审工作应该着重对于哪些领域和事项的审查，为内审工作提供大致的工作方针，使得内审工作与公司的整体目标以及发展现状相一致，促进内审工作为公司的发展产生更多的价值。其次，为了使得内审工作得以在公司内部顺利的开展，内审工作人员需要与被审单位交流协调，了解不同部门各自的运营模式和工作状态，尽可能减小内审工作对于其的影响，有关人员也可以了解到

其他部门人员的想法和意见，从而优化对于被审单位的审计工作，也可以促进其他部门对于内审工作的认可。内审部门还需要和外审人员进行交流，使得内审工作人员更全面的认识审计工作，给出外审人员可以参考的工作成果，节省审计时长，降低公司的外审支出。内审部门通过与相关部门的交流配合，能够明显的改进内审工作的成效。

#### （7）控制内审工作的成本

从上述分析可以看出公司的内审工作所耗费的成本情况并不乐观，说明内审人员在具体的审计工作过程中对于审计资源的利用效率不高，从而导致了审计工作产生了较大的成本耗费。公司可以分析内审成本的构成情况以及各部分的数额及占比情况，可以更直观的看出审计工作过程中什么环节耗费的审计资源较大，从而可以更加针对性的对这一环节考察分析，制定相对应的成本控制方案，优化公司内审工作中的成本耗用情况，对于内审工作过程中的每项支出都需要标注具体的审计人员以及审计事项，如果有不合理的支出事项时，需要联系相关的负责人员查明情况。在具体审计工作过程中，审计人员需要根据审计事项的重要程度合理分配审计资源，提高审计资源的利用效率，优化控制内审工作的成本应当建立在保证审计工作质量的前提下完成。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

在当前的经济环境以及企业体制背景下，内审工作对于企业的长远发展发挥着关键的作用，内审工作通过审查与防范风险、改善公司的运营和管理水平等活动实现促进公司价值的增长，所以，如何科学客观全面的对公司的内审工作进行考量显得十分重要，准确合理的完成对内审工作的评价对于提升内审工作的工作成效有很大程度的影响。

本文在以平衡计分卡理论为指导的前提下，以 L 港口公司为案例对象，依据公司的组织目标以及实际的发展现状重新构建了适用于 L 港口公司的内审工作绩效评估体系，该体系选取了 17 个适用于本公司的评估指标，并且利用层次分析法给予每个指标对应的权重。重新构建的评估体系所涉及到的评估范围更广，牵扯的评估主体更加全面，能够更加客观准确的对公司的内审工作作出评价。相关人员利用重新构建的评估体系对 L 港口公司的内审工作进行考评，结果表明公司的内审工作成效处于一般水平，通过从平衡计分卡的四个层面对其评价结果进行分析，最后依据从各个层面的分析情况提出具有针对性的改进建议，从而帮助 L 港口公司改善内审工作的绩效，使得其在公司长远发展中带来更大的价值，促进公司更好的完成组织目标。

### 6.2 研究不足与展望

本文虽然对相关内容进行了研究分析，但由于本人的学术能力和知识储备有限，依然有一些不足之处需要改善。第一，能够影响内审工作的绩效的因素较为复杂，本文选取了 17 个评估指标不能代表所有的影响因素，所以评估的范围和领域受到一定的限制，可以从更加广泛的角度对其实施评估。第二，在构建绩效评价体系过程中，应该发放数量足够多的问卷，但由于时间和客观因素的影响，调查的主体不够全面，参与问卷的主体较少，导致得到的评估体系代表性欠缺，调查问卷应该涉及到更充足全面的群体。

本文对于相关内容后续研究，继续根据 L 港口公司的发展阶段和现状完善

评估体系，通过对于绩效评价体系的实际应用，更好的了解评估体系与公司发展阶段的契合度，及时整改评估体系的构成因素，不断依据实际发展情况改善评价体系。我国对于内审工作的评估还需要进一步研究学习，本文是基于 L 港口公司对相关内容进行研究，具有一定的局限性，希望能够为相关研究提供一定参考价值，对于相关内容应该从更加广泛的角度去研究分析。

## 参考文献

- [1]Amy Fredin The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation[J].Management Research Review, 2012, Vol.35 Iss:7,pp.637-661.
- [2]AnaIsabel Jimenez-Zarco.The Path Travelled from Thinking to Perception:A Comparative Analysis of New Service's Success Drivers Considering the Nature of the KPI[J].International Journal of Knowledge Society Research(IJKSR),2017 (07):86.
- [3]Arena,M.and Azzone,G.,Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness[J],International Journal of Auditing,2009,Vol.13 No.1,pp.43-60
- [4]Botha,L.M.and Wilkinson,N.,A framework for the evaluation of the perceived value added by internal auditing[J],Meditari Accountancy Research,2020,Vol.28 No. 3,pp.413-434.
- [5]Comas,C.E.Audit Customer Satisfaction:Marketing Added Value Altamonte Springs, Florida:The Institute of Internal Auditors.1996:22-25.
- [6]Clara-Iulia Zinca (Voiculescu). Measuring the value of internal audit in the banking industry[J]. Audit Financiar Journal, 2016, 9(14):1009-1024.
- [7]Kaplan.R.S and D.P.Norton.Balanced Score card-Measures that Drive Performance [J].Harvard Business Review,1992(1):72.
- [8]Kaplan.R.S and D.P.Norton.using the balanced scorecard as a strategic management system.HarvardBusiness Review,1996(1)77.
- [9]Kip R.Krumwiede.Tim V.Eaton,Monte R.Swain,Dennis Eggett et al.A research note on the effects of financial and non-financial measures in balanced scorecard evaluations[J].Advances in Accounting Behavioral Research, 2008. Vol.11,pp. 155-177.
- [10]Lampe J C,Sutton S G.Evaluating the work of internal audit: a comparison of standards and empirical evidence[J].Accounting and Business Reasearch, 1994,24(96): 335-348.
- [11]Lucianetti,L.,Battista, V.and Koufteros,X.,Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness [J] , International Journal of Operations & Production Management, 2019,Vol.39 No.2,pp.326-356.

- [12]Mark L.Frigo,A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments[J].The Institute of Internal Auditors Research Foundation,2002:11-12.
- [13]MingLang Tseng, Ming Lim. Sustainable supply chain management[J] Industrial Management&Data Systems,2015: 1153.
- [14]Stanley Alan Farmer.A Performance Measurement Framework For Internal Audit[J].2004:44-47.
- [15]Soh, Dominic S.B. Martinov-Bennie, N. The Internal Audit Function: Perceptions of Internal Audit Roles, Effectiveness, and Evaluation[J]. Social Science Electronic Publishing.2011,26(6):605-622.
- [16]Steve Salterio.Balanced the scorecard through academic accounting research:opportunity lost[J].Ournal of Accounting&Organizational Change, 2013,84.
- [17]W.S.Albrecht, K.R.Howe, D.R.Schueler, et al.Report on the performance assessment of internal audit department[R].1988.
- [18]Ziegenfuss, Douglas E. Developing an internal auditing department balanced scorecard[J]. Managerial Auditing Journal, 2000, 15(1/2):12-19.
- [19]陈芳.基于 BSC 的医院内部审计绩效评价指标体系构建[J].会计之友,2022(04):132-136.
- [20]丁月东.企业内部审计人员能力现状及改进对策[J].中国内部审计,2016,No.207(09):38-41.
- [21]邓相超.铁路局内部审计绩效评价体系构建研究[J].中国管理信息化,2020,23(08):32-33.
- [22]邓灏.平衡计分卡在企业战略绩效管理中的应用分析[J].中国总会计师,2014,No.136(11):128-130.
- [23]范经华.基于平衡计分卡的内审质量控制评价指标体系探讨[J].审计研究,2013,No.172(02):82-89.
- [24]蒋苏月.基于层次分析法的企业内部审计绩效评价系统的构建及应用[J].科技管理研究,2012,32(05):202-206.
- [25]吉丽喆.内部审计绩效综合评价模型的设计与应用[J].中国内部审计

- 计,2018,No.227(05):52-55.
- [26]李曼,陆贵龙.基于耦合理论的内部审计绩效评估研究[J].审计与经济研究,2013,28(01):46-52.
- [27]李学柔,吴晓春.内审部门绩效评价标准[J].广东审计,2000(09):31-33.
- [28]刘家伟.平衡计分卡运用中的问题及对策分析[J].中国商论,2020,No.801(02):223-225.
- [29]聂兴凯,黄国成.内部审计绩效的外部影响因素分析[J].中国内部审计,2011,No.142(04):17-19.
- [30]瞿晓龙,梁斌.内部审计增值作用及其影响因素的研究[J].广西大学学报(哲学社会科学版),2017,39(05):38-43.
- [31]孙友霞.高校院系领导干部经济责任审计绩效评价指标构建探析[J].审计月刊,2019,No.373(05):18-21.DOI:10.15882/j.cnki.sjyk.2019.05.006.
- [32]沈婕.基于平衡积分卡的内审审计绩效评价指标选择[J].经济师,2023(07):96-97+99.
- [33]唐婕.内部审计业绩考核系统的建立与实施[J].广东审计,1999(06):33-34.
- [34]唐玉,周伟.内部审计体系绩效评价与持续提升[J].交通财会,2005(04):49-51.
- [35]王光远.现代内部审计十大理念[J].审计研究,2007,No.136(02):24-30.
- [36]王宁郎,孟志华.基于公司治理内部审计质量评价模型[J].财会研究,2016,No.479(05):64-68.
- [37]王宝庆,张庆龙.基于 EVA 原理的内部审计绩效评价研究[J].中国内部审计,2011,No.147(09):12-13.
- [38]王瑶.企业内部审计绩效评价指标体系的构建与应用[J].会计之友,2013,No.435(03):125-128.
- [39]王光远.关于内部审计业绩的评价标准问题[J].财会月刊,2002,(09):3-5.
- [40]王奇杰.上市公司内部审计模式实证分析——基于公司治理绩效视角[J].经济与管理研究,2011,No.222(05):123-128.
- [41]卫晓玲.对参与式内部审计业绩的评价[J].财会月刊,2004,(17):25-26.
- [42]魏乾梅.内部审计评价指标体系研究[J].社会科学家,2015,No.217(05):74-78.
- [43]王咏梅.平衡计分卡在企业绩效管理中的应用分析[J].会计之友,2015,No.506(02):67-71.
- [44]吴镇启,李淳惠.内部审计绩效评价体系的构建初探[J].商业会

- 计,2015,No.557(05):76-78.
- [45]肖仲云,于海云.内部审计价值增值的影响因素——基于结构方程模型的实证检验[J].财经论丛,2014,No.189(12):61-68.
- [46]易贵民,赵亮.基于素质的内部审计绩效评价方法[J].中国内部审计,2009,No.120(06):64.
- [47]闫学文,刘澄,韩锬等.基于价值导向的内部审计评价体系研究:理论、模型及应用[J].审计研究,2013,No.171(01):62-69.
- [48]尹会岩,郭新,赵海冰,张悦.基于平衡计分卡的增值型内部审计业绩评价研究[J].审计月刊,2015,No.322(02):47-49.
- [49]袁皓.基于层次分析法的商贸企业内部审计绩效评价研究——以 A 商贸集团为例[J].上海商业,2022(12):102-106.
- [50]张庆龙,韩菲,张艳敏.内部审计人员人格类型、胜任力与工作绩效[J].审计研究,2015,No.183(01):106-112.
- [51]张巧良,邹玮.基于平衡计分卡的内部审计部门绩效评价框架的构建[J].财会研究,2006,(11):64-65.
- [52]赵红英.对现代内部审计业绩评价模式的探讨[J].经济研究导刊,2006(04):87-89.
- [53]张晓玮.基于 BSC 的医院内部审计绩效评价指标体系构建讨论[J].中国总会计师,2023(07):157-159.

## 附录 A：各评价指标相对重要性调查问卷

尊敬的各位公司领导、各位专家：

您好！

首先，十分感谢您能帮助我们完成本次问卷调查。本问卷调查的结果用于论文的写作，是为了对新构建绩效评价体系中的评估指标的重要性水平进行考查和相关计算。请您结合您的工作经验和知识储备完成问卷调查，非常感谢您的支持与配合！

准则层维度判断矩阵

	财务	客户	内部流程	学习与创新
财务	1			
客户	/	1		
内部流程	/	/	1	
学习与创新	/	/	/	1

财务维度判断矩阵

财务维度	内部审计节约成本率	发现舞弊减少的经济损失	外部审计费用节省比例	内部审计成本比例
内部审计节约成本率	1			
发现舞弊减少的经济损失	/	1		
外部审计费用节省比例	/	/	1	
内部审计成本比例	/	/	/	1

客户维度判断矩阵

客户维度	公司高层对 内部审计的 满意程度	审计建议被 采纳比例	被审计单位的 满意度	外部审计对 内审工作成 果的利用度
公司高层对 内部审计的 满意程度	1			
审计建议被 采纳比例	/	1		
被审计单位的 满意度	/	/	1	
外部审计对 内审工作成 果的利用度	/	/	/	1

学习与创新维度判断矩阵

学习与创新 维度	内审人员教 育水平	有专业证书 员工比例	内审人员培 训情况	内审人员平 均审计工龄
内审人员教 育水平	1			
有专业证书 员工比例	/	1		
内审人员培 训情况	/	/	1	
内审人员平 均审计工龄	/	/	/	1

内部流程维度判断矩阵

内部流程 维度	内审程序 执行是否 合规	内审计划 完成程度	现代审计 技术使用 率	内审事项 重要程度	后续审计 跟踪情况
内审程序 执行是否 合规	1				
内审计划 完成程度	/	1			
现代审计 技术使用 率	/	/	1		
内审事项 重要程度	/	/	/	1	
后续审计 跟踪情况	/	/	/	/	1

## 附录 B：L 公司内部审计绩效打分表

尊敬的各位公司领导、各位专家：

您好！

首先感谢您能帮助我们完成此次问卷调查，为了将重新构建的内部审计绩效评价体系应用在 L 公司，需要您在保持客观性的基础上完成表格的评分，感谢您的支持！

准则层	指标层	打分
财务维度 (A)	内部审计节约成本率 (A1)	
	发现舞弊减少的经济损失 (A2)	
	外部审计费用节省比例 (A3)	
	内部审计成本比例 (A4)	
客户维度 (B)	公司高层对内部审计的满意程度 (B1)	
	审计建议被采纳比例 (B2)	
	被审单位的满意度 (B3)	
	外部审计对内审工作成果的利用度 (B4)	
内部流程维度 (C)	内审程序执行是否合规 (C1)	
	内审计划完成程度 (C2)	
	现代审计技术使用率 (C3)	
	内审事项重要程度 (C4)	
	后续审计跟踪情况 (C5)	
学习与创新维度 (D)	内审人员教育水平 (D1)	
	有专业证书员工比例 (D2)	
	内审人员培训情况 (D3)	
	内审人员平均审计工龄 (D4)	